مبادئ ادارة الأعمال

وظائف وعمليات منظمات الأعمال

- الأستاذ الدكتور زكريا الدوري
- الأستاذ الدكتور نجم العزاوي
- الدكتور بلال خلف السكارنة
- الدكتور شفيق شاكر العملة
- الدكتور محمد عبد القادر

اليازوري

www.yazori.com

وظائف وعمليات منظمات الأعمال

أ.د. زكريا الدوري
أستاذ إدارة الأعمال

أ.د. نجم العزاوي
أستاذ إدارة الأعمال

د. بلال السكارنة
أستاذ مساعد

د. شفيق شاكر
أستاذ مساعد

د. محمد عبد القادر
أستاذ مساعد

محتويات كتاب إدارة الأعمال

المقدمة

يأتي هذا الكتاب ليتناول المبادئ الإدارية، بأسلوب شامل، وبشكل مركز ودقيق يجمع بين أبرز ما أنتجته عبقرية رواد العلم الإداري ومدارسه من جهة، ومناهج الإدارة المعاصرة في سلوكياتها وأساليبها ومتطلبات العملية الإدارية في منظماتها من جهة أخرى.

يعلم هذا الكتاب المهارات المطلوبة لتطبيق الوظائف الإدارية، ويقود القارئ إلى سلوك الخطوات الناجحة وامتلاك الأدوات الإدارية الفعالة لكيفية الأداء الوظيفي، بين اختيار السلوك التنظيمي المبدع واختيار الفعل الاتصالي الفعال الذي يمثل تكنولوجيا الأداء الإنساني.

واليوم ونحن نستشرف آفاق المستقيل في القرن الحادي والعشرين بما يحمل في ثناياه من متغيرات تتطلب منا إعمال الفكر والإبداع لابتكار نموذج جديد للإدارة يتناسب والمتغيرات التي جاء بها القرن الجديد والتحديات التي تفرضها على قادة المنظمات المعاصرة.

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانهيارها وفنائها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق، ومن ثم يكون الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزاً تنافسياً في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على ما يطرحه المنافسون. كذلك تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة.

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفاهيم متطورة تحض على حشد الموارد وتجميع الطاقات من أجل تحقيق إنجازات تفوق ما يحققه المنافسون، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية، والوصول إلى مستويات أفضل من الأداء والإنجازات المتميزة، وتنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنتاجية.

يسود الفكر الإداري المعاصر اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية للموارد البشرية، وأطلق تعبيراً "رأس المال الفكري" و"رأس المال الاجتماعي" للدلالة على تلك الأهمية.

تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة وتبنيها في العمل كالتركيز على أخلاقيات الأعمال والسلوك الأخلاقي وتطبيق مفهوم تمكين العاملين، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة سعياً منها للوصول إلى التميز التنظيمي الذي يمكنها من استثمار مواردها بما يعود بأعلى العوائد، وتلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة وتعهد بها إلى منظمات أخرى. وتتركز الأنشطة الأعلى قيمة مضافة في الأنشطة المعرفية ذات المحتوى الفكري والمعرفي.

يتوجه هذا الكتاب إلى كل أفراد الإدارة وموظفيها في كافة المستويات وفي جميع المنظمات دون استثناء، وعلى وجه الخصوص يخاطب الزملاء الكرام، والطلبة الأعزاء تحديداً الذين ينشدون المعرفة وبناء اللبنات الأساسية التي لا غنى عنها لدخول هذا الميدان الإنساني السهل والممتنع في آن، ألا وهو الإدارة.

يتناول الكتاب الذي بين يديك ستة فصول، أشار الفصل الأول إلى موضوع التغيير والتطوير التنظيمي واستراتيجيات التغيير التنظيمي، وخُصص الفصل الثاني لموضوع حل المشكرت واتخاذ القرارات، وتناول الفصل الثالث وظيفة التسويق وإدارته في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية المعاصرة، وكرّس الفصل الرابع لوظيفة الإدارة المالية، وركز الفصل الخامس لإدارة الموارد البشرية والتعرف على أهم المفاهيم والمبادئ لتنمية الموارد البشرية، واختتم الفصل السادس بوظيفة إدارة العمليات والخدمات.

المؤلفون

المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الفصل الأول
التغيير والتطوير التنظيمي

الاهداف التعليمية للفصل:

عزيزي القارئ الكريم... بعد اطلاعك على مضمون ومحتوى هذا الفصل، يمكنك تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: توضيح مفهوم التغيير وإدارة التغيير التنظيمي.

ثانياً: التعرف على عناصر إدارة التغيير التنظيمي.

ثالثاً: الإلمام بطبيعة وأسس التغيير التنظيمي.

رابعاً: تبيان أهم أنواع التغيير التنظيمي.

خامساً: إبراز أهم الدوافع الأساسية للتغيير التنظيمي.

سادساً: فهم أساليب التغيير التنظيمي.

سابعاً: التعرف على أبرز أهداف ومجالات التغيير التنظيمي.

ثامناً: تبيان مراحل التغيير التنظيمي.

تاسعاً: التعرف على رياح التغيير التنظيمي في المنظمات العربية.

عاشراً: فهم أبرز استراتيجيات التغيير التنظيمي.

الحادي عشر: التعرف على التغير في شكل المنظمات واشكالية التطوير التنظيمي.

التغيير والتطوير التنظيمي

يؤكد الباحثون وخبراء التطوير التنظيمي على ان لهذا الحقل مستقبلا مشرقا لان اسسه وخصائصه ووسائله قد تطورت بشكل كبير في الوقت الحاضر بالاعتماد على التجارب التي مر بها خلال العقود الخمس الاخيرة. فنموذج البحث التجريبي، والمدخل النظمي في فهم حركية المنظمة، وكذلك استراتيجيات التغيير التي تركز على ثقافة فرق العمل والمنظمة،وادارة الجودة الشاملة، والتعلم التنظيمي، ونظم العمل عالية الاداء، كلها تدفع بهذا الاتجاه. كما ان ابتكار المنظمات الافتراضية الاخذة في الانتشار المتصاعد ستعاضم من اهمية هذا الحقل وتجعله اكثر قوة وملائمة للتعامل مع المنظمات لاسيما وان المرتكز الاساس لكليهما هو التغير والتكيف المتواصل.إذ أن الشئ الثابت في هذه المنظمات هو التغيير الذي يشكل في الوقت نفسه المادة الاساسية لكل مجالات التطوير التنظيمي.

أضف الى ذلك إن استخدام التخطيط التنظيمي في عملية تطوير مختلف المواضيع الاستراتيجية هو الاخر مؤشر على حقيقة ان هذا الحقل اصبح اليوم موضع اهتمام الادارة باعتباره مجالاً جيداً واساسيا في تطوير المنظمات.الا ان هذا التوجه المتفاءل لايمكن ان يتحقق مالم تستوعب المجالات الجديدة التي يتوجب الاهتمام بها في هذا الحقل.

والتغيير شيء يحدث في حياتنا اليومية، ويتجلى من حولنا في صور عديدة كتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تغير أنماط الاستهلاك، تقدم التكنولوجيا، تغير أنماط الإدارة في المنظمة.و باعتبار منظمة الأعمال عنصر مهم في الحياة الاقتصادية ونظام مفتوح يعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها. فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة.

والتغيير هو أحد المعطيات الدائمة في العمل الإداري لأي منظمة كانت، بإعتبار أن التغيرات العالمية والمحلية، الداخلية والخارجية تؤثر على عمل تلك المنظمات. لهذا فمن الخطأ طرح السؤال التالي: هل يجب أن تتغيّر أولا؟ بل السؤال الذي يجب طرحه هو ما هي التحديات وسرعة

وأهمية التغيير الذي يجب على المنظمة أن تتعامل معه ؟ من هنا فإن عملية فهم واستيعاب التغيير وإدارته تعتبر أحد أهم أدوار القادة في المنظمة المعاصرة.

أولا: مفهوم إدارة التغيير:

يعرف التغيير على أنه "الانتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا وأداء، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه".

ويعرف أيضا على أنه "العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى.

ويهدف التغيير إلى:

- زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، العمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المؤسسات حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها.
- تنمية روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل المنظمة، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

وتتمثل عملية التغيير في إدخال تحسين على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، لذلك قد يختص التغيير بهيكل المنظمة أو سياساتها أو برامجها وعملياتها أو بالجوانب السلوكية فيها، على اعتبار أن إدارة التغيير هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمات الأعمال بهدف التكيف مع المتغيرات المتوقعة لتحسين الأداء.

فقد عرفها علي السلمي بأنها: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها".

أما دانا جاينس وجيمس روبنسون فقد عرفاها بأنها: "التغيير في أبسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة".

كما عرفها رعد الصرن بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

كما تعرف إدارة التغيير على أنها: "فلسفة إدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير".

ويتضح من تعريف إدارة التغيير ما يلي:

- هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.
- تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات التغيير بها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.

- يستهدف التغيير زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.
- تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.
- تمتد عملية التغيير إلى كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.
- تشمل عملية التغيير كل المستويات الإدارية ولا تقتصر على الإدارة العليا، ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة.

إذن إدارة التغيير هي عملية مخططة للتحسين والتطوير تطرأ على المنظمة، لزيادة فعاليتها وضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق أهدافها.

لماذا إدارة التغيير؟

كما سبق وذكرنا فإن إدارة التغيير ليست غاية في حد ذاتها وإنما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغير المستمر واللاإستقرار وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف، ومن بين العوامل التي تستدعي إدارة التغيير ما يأتي:

- عولمة الأسواق (الاندماج والتحالفات) وتطور التكنولوجيا (التقدم العلمي والثورة التكنولوجية الرهيبة)
- تطور التشريعات
- تزايد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال
- التطلب والوعي الشديدين لدى الزبائن
- الترشيد في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيض التكاليف

ثانياً: مبررات التغيير والتطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل:

- انخفاض الأرباح.
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة.
- عدم القدرة على المنافسة.
- كثرة غياب العاملين.
- زيادة معدلات الشكاوي.
- أسباب بيئية خارجية.

ولقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة ومعقدة أدت لظهور مظاهر جديدة في المحيط الذي تعمل فيه المنظمات، حيث أن تلك التحولات شملت جوانب اقتصادية، واجتماعية وتكنولوجية وثقافية وتعليمية وقانونية ومن أهم تلك المظاهر:

- التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى العالية المتفوقة.
- التحول من الإقتصاد المحلي إلى العالمي
- التحول من القطاع العام إلى الخاص، ومن النظم المركزية إلى اللامركزية
- قيام الإتفاقات العالمية والتكتلات لتأكيد الجودة وكسب المزيد من الأسواق.
- التحول من التخطيط الذاتي المحدود إلى التخطيط الإستراتيجي
- الإنطلاق إلى آفاق الإبتكار والتطوير
- زيادة المنافسة العالمية والضغوطات الخارجية.

ولا تنفصل تلك التحديات عن تحديات من نوع آخر تمثل إمتداد المتغيرات عالمية تتمثل في إنطلاق الإقتصاد العالمي إلى آفاق جديدة من استراتيجيات السوق الحرة وظهور أنماط استهلاكية جديدة في ظل زيادة المنافسة العالمية وإنتشار السلع الترفيهية والخدمات على المستويين

المحلي والعالمي. وللتعامل مع هذه المتغيرات يتطلب من المنظمة إتباع إستراتيجية مخططة تواجه من خلالها تلك التحديات في محاولة لأقلمة المحيط الداخلي للمنظمة مع المحيط الخارجي، ومن العمليات التي يجب أن يقوم بها قادة المنظمة:

- التعرف على هذه المتغيرات، وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها والإعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها.
- الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثارها السلبية أو إستثمارها إيجابيا.
- التعايش مع المتغيرات وإستيعابها.
- التحول للإتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع.

ثالثاً: عناصر إدارة التغيير التنظيمي

من المعروف أن إدارة التغيير تنقسم إلى كل من: إدارة التغيير الاستراتيجي وإدارة التغيير الوظيفي، فالأولى تتعلق برسالة المنظمة وأهدافها وأسواقها ومنتجاتها، والثانية تتعلق بالتغيير في المناصب والدرجات والإدارات بين الموظفين.

1 - **التغيير الاستراتيجي:** يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المنظمة وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، ويشمل هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية إلى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

2 - **التغيير الوظيفي:** يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة. وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

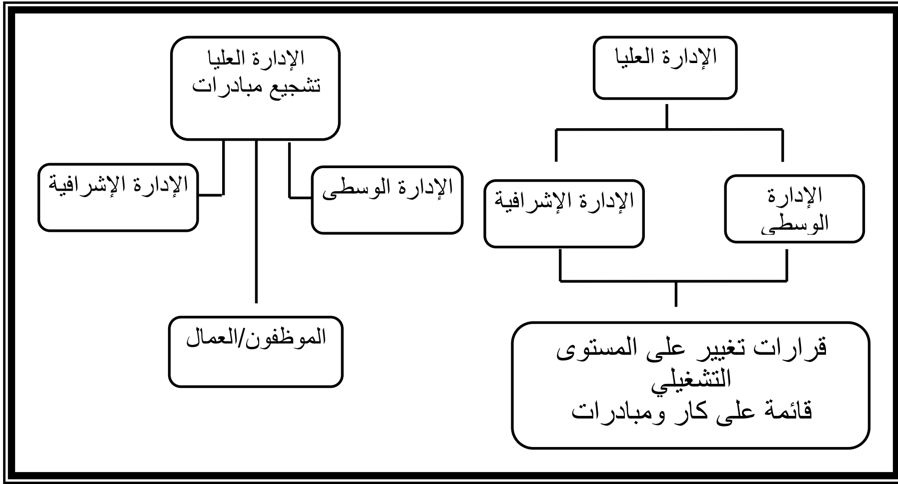
كما نميز بين التغيير المخطط الذي يكون من خلال رؤية واضحة للمنظمة والتخطيط الطارئ الذي يحدث بصفة عفوية وتلقائية، وبين التغيير الشامل الذي يضم كل جوانب المنظمة والتغيير الجزئي الذي يتضمن إحداث تغييرات جزئية.

وتنقسم مؤشرات التغيير إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية، فالداخلية هي المؤشرات المنبثقة من نشاط البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال والناجمة عن ممارسة الوظائف الإدارية ووظائف المشروع. أما المؤشرات الخارجية فتتعلق بعناصر البيئة الخارجية المباشرة أو غير المباشرة للمنظمة وأثرها على نشاطات هذه الأخيرة باعتبارها نظام اجتماعي يعتمد في عناصر إنتاجه وتصريفها على البيئة المحيطة به وما لهذه البيئة من دور فعال في نشاطات المنظمة.

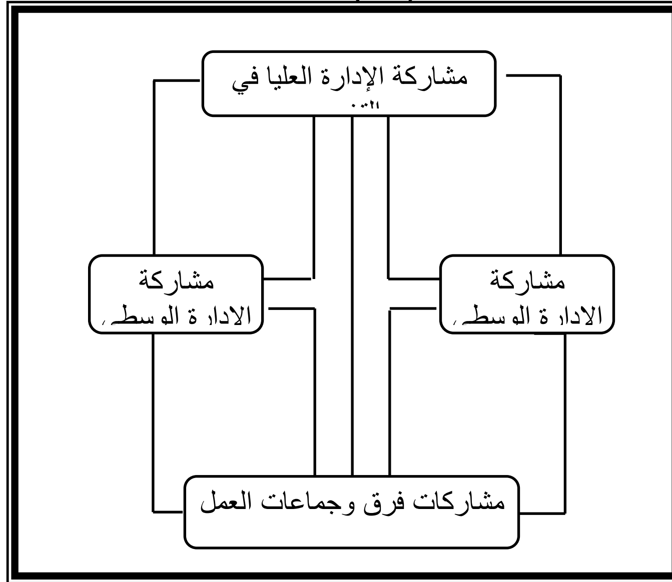
وتجدر الإشارة إلى أن مصادر مؤشرات التغيير تتمثل في:

- نتائج عمليات الرقابة على الإنتاج أو الخدمة المقدمة
- حسابات الأرباح والخسائر
- ملاحظات واقتراحات قسم العلاقات العامة
- أبحاث وتقارير قسم الدراسات والمعلومات

ويمكن أن يكون التغيير على مستوى المنظمة تغييرا في العلاقات الشخصية، في نمط العمل الفردي أو تغييرا على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم. كما أنه يمكن إحداث التغيير من خلال أكثر من مدخل. بصفة عامة يمكن للمنظمة أن تتبنى أحد هذه المداخل الثلاثة، التغيير من القاعدة إلى القمة، التغيير من القمة إلى القاعدة، وأخيرا المدخل المتكامل. كما يظهر في الشكل الموالي:



الشكل (1-1) مداخل التغيير



شكل (1-2) المدخل المتكامل للتغيير

وللتغيير أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة تتمثل في:

1- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** تتمثل هذه الأهمية في التجديد والحيوية وتظهر روح الإبداع والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

2- **تنمية القدرة على الابتكار:** فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه؛ على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب، ومنهم من يتعامل بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

3- **تنمية الرغبة في التطوير:** يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

أ- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.

ب- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

ج- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

ويتصف التغيير الإيجابي بالسمات التالية:

- أن يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل.
- أن يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.
- أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
- أن يأتي بطموحات وتطلّعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتماسكاً.
- أن يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- رفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة بإزالة النواقص والسلبيات القديمة التي قام التغيير عليها.
- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.
- يكسب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

رابعاً: أسس التغيير:

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، منها:

1- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها.

2- يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين، فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعيا إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق.

3- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير.

4- التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات، حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه، وضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، لأن عملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها.

5- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعوان الأفراد إلى المقاومة.

6- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعده في الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة، ولأنه كلما زاد اهتمام القائد بالأشخاص وبمشاعرهم كلما زاد احتمال أن

ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثقة وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير.

7- معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظة على استمراريتها وثباتها، فنظرا لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

8- الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.

9- الاهتمام بجانب المعلومات؛ حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرا ضروريا، وبالتالي فإنه يجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير، والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.

وبصورة عامة، فإن أسس التغيير المخطط في أي مؤسسة يجب أن تهدف إلى تغلب المؤسسة على مشكلاتها، وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذلك تهدف إلى إصلاح وضع التنظيم وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، كما يجب أن تستند إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل، وفي العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد، وفي بيئة المؤسسة، والاستفادة من التقنية الحديثة.

خامساً: أنواع التغيير التنظيمي:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسين من أنواع التغيير هما:

1- **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصد بالتغيير المخطط **"**ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى**".**

2- **التغيير غير المخطط أو العشوائي:** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

سادساً: دوافع التغيير:

تشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب ناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية والداخلية: كالمتغيرات السياسية، الاقتصادية، المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية، المتغيرات التكنولوجية حيث تعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال(TIC) من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي، المتغيرات الدولية خاصة التحول التدريجي إلى عهد اقتصادي جديد يسمى باقتصاد المعرفة وهو: "الاقتصاد الذي يقوم على المعلومة (المعرفة) أي أن المعرفة أو المعلومة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، وهي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، وهي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته فهو الاقتصاد الذي يحول مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي"، البيئة التنافسية، التغيير في العمالة، الهيكل التنظيمي....، ويشمل جميع المجالات داخل المنظمة كالرسالة، التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل المالي، الثقافة التنظيمية، القوى العاملة، المعارف الموجودة......

سابعاً:أساليب التغيير التنظيمي: يحدث التغيير نتيجة إلى أسباب داخلية وأسباب خارجية.

1- الأسباب الداخلية:

يكون تأثير الأسباب الداخلية اقل حدة من الأسباب الخارجية وتتمثل فيما يلي:

- **وعي إدراك المديرون للتغيير:** يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على غدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة، أو إنتاج منتوج جديد.
- **زيادة طموحات وحاجات العمال:** عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال. وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.
- **نمو المنظمة وتطورها:** تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، وإستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

2- الأسباب الخارجية:

و هي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية.

- **التطور التكنولوجي:** إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.
- **التغيير في ظروف السوق:** إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق. خاصة إذا

اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

- **إزدياد حدة المنافسة:** وهي احد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتوج جديد وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإليكترونية والكهربائية والذي كان مقتصرا في الماضي على عدد محدد من الدول، ولكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا، وفي هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات. كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي وصناعة الحواسيب الشخصية وصناعات السيارات.

ثامناً: أهداف ومجالات التغيير التنظيمي:

تسعى منظمات العمال من خلال القيام بالتغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجددة، مبدعة ومتكيفة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وذات أهداف محددة:

أ- أهداف التغيير التنظيمي: من أهم أهداف التغيير التنظيمي هي:

- **التخلي:** يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي على أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الإستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة.
- **التبني:** عندما تتخلى المنظمة على بعض الإستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجية أو تكنولوجيات جديدة أو أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات والمستجدات الجديدة.
- **التطور والتنمية:** تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية إستراتيجيتها وأساليبها وتوسيع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها وذلك من أجل البقاء والاستمرار.
- **التحسين:** من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، لذلك تهدف المنظمة إلى التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.

ب- مجالات التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية:

1- **التغيير على مستوى الإستراتيجيات:** مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي، تطوير إستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم

نتائجه، لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على إستراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

2- **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:** توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

3- **التغيير على مستوى أنماط القيادة:** لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر من خلال أثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال. ويوجد العديد من الأنماط من ذلك النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي. وفي بعض الحالات قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير وفي هذا الصدد أجرى أحد الباحثين محاولة لحصر المداخل المختلفة لكيفية إدخال التغيير التنظيمي وذلك من خلال تحليل نتائج 18 دراسة عملية التغيير التنظيمي وقد حدد هذه المداخل في ثلاث مداخل رئيسية وهي:

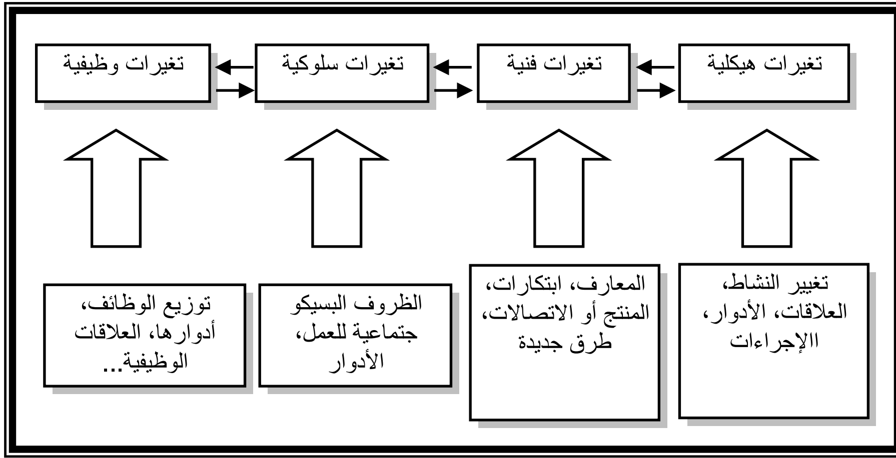
- مداخل السلطة الفردية.
- مداخل المشاركة.
- مداخل التقويض.

و توصل إلى أن هنالك 7 تجارب فاشلة والباقي تعتبر ناجحة، ويعتبر مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل الذي اتبعته جميع التجارب التغييرية الناجحة، بينما نجد أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية في خمس منها والاثنين الباقيتين أستخدم مدخل تفويض السلطة.

و من خلال هذا توصل إلى تقديم اقتراح بأن التغيير الناجح يعتمد على إعادة توزيع السلطة داخل المنظمة لتتجه نحو المشاركة في السلطة، أما

الأنماط التي تميل إلى تركيز السلطة في الفرد أو تفويضها كلية فإنها فشلت في عملية التغيير التنظيمي.

- التغيير على مستوى الثقافة: وتعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والإفتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات، وبالتالي فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل.أساسا في مجال التغيير وكيفية إحداث التغيير الجهة المستهدفة من التغيير



شكل (3-1): المجالات الأساسية للتغيير

ويصنف HAROLD LEAVITT مناهج أو مداخل التغيير التنظيمي، المخطط على ثلاثة مداخل وهي:

1- **إستراتيجيات تغيير البناء التنظيمي:** وقد تم استخدامها من طرف المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة وكان اهتمامهم يركز على تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات وبالتالي تحديد نطاق الإشراف.

أ- **مداخل التغيير التقني:** وقد ركزت هذه الإستراتيجيات على نظم معالجة المعلومات وبحوث العمليات.

ب- **مداخل تغيير الأفراد:** ويتم ذلك من خلال تغيير وتعديل سلوك الأفراد. لكن LEAVITT ينظر إلى المنظمة على أنها نظام وبالتالي

فأي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المداخل الثلاثة السابقة.

2- إستراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه يمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى ما يلي:

أ- مداخل التغيير العقلانية والتجريبية: ما دام الفرد عقلاني وراشد، فإذا تم تبرير التغيير بعقلانية وبأنه سوف يستفيد من التغيير فهو سيتبنى التغيير المقترح ومن بين هذه المناهج: البحث، نشر المعرفة، اختيار العاملين وتحليل النظم.

ب-إستراتيجيات القيم وإعادة التعلم: تركز هذه المناهج على التعليم من خلال الخبرة والتجربة، وإعادة تعلم الفرد والإنتاج، والثقة بين الأفراد. وأن التغيير في أسلوب وممارسة معينة سيحدث فقط حينما يغير الفرد المعني قيمه ومعاييره تجاه الممارسات القديمة، مما يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتطوير الأفراد الموجودين داخل المنظمة.

ج-**إستراتيجيات القوة:**حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية والإقتصادية في ممارسة التأثير، وهناك مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب والخجل.

3- إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير: وحسب هذه الإستراتيجيات يمكن إيجاد ما يلي:

أ- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: يؤكد هذا المدخل على دور الفرد في موقع السلطة لإحداث التغيير كإصدار القانون أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.

ب- إستراتيجية المشاركة في القوة: كاتخاذ القرارات من طرف الجماعة وذلك بالمشاركة وحل المشكلات في حالة وجودها بواسطة الجماعة.

تاسعاً: مراحل إدارة التغيير

تناول الكثير من الباحثين والمفكرين توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عمليات التغيير التنظيمي، وقدموا عدة نماذج ولعل من أهم هذه النماذج ما يلي:

نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير: حيث يقترح Kurt Lewin أن التغيير المخطط والواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل وهي:

أ- **إذابة أو إسالة الجليد:** وتهدف هذه المرحلة إلى زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد وتحريك حالة التوازن التي يوجد فيها الأفراد. مما يجعله غير مقاوم للتغيير، وهذا يعني إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكات ومهارات جديدة عن طريق إلغاء المهارات والمعارف الحالية.

ب- **التغيير:** يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب وأفكارا ومهارات ومعارف جديدة ويسلك الفرد سلوكا جديدا وهذا يعني تعديل وتغيير فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي ويحذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير.

ج- **إعادة التجميد:** يتم دمج القيم والسلوكات والمهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره. والشكل التالي يوضح نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير.

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		**التغيير**		**إعادة التجميد**
-إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير -تخفيض المقاومة للتغيير	←	-تغيير في واجبات وأداء الأفراد -تغيير البناء التنظيمي -تغيير التقنيات	←	-تعزيز النتائج -تقييم نتائج التغيير -إجراء تعديلات بناءة

الشكل (1- 4) مراحل إدارة التغيير

والتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً والإحساس بها. فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة. وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً. وهذا ما يجعلنا نحتم دراسة التنظيم كل فترة. وتحليله كل" 3- 5" سنوات. والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤدي للتطوير التنظيمي.

وعلى ذلك يمكن تلخيص القوى التي تجبر المنظمات إلى اللجوء للتغييرو التطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة في الدولة أو القطاع. بل في العالم. ومن هذه القوى:

أ- القوى الخارجية للتغيير:

تتأثر المنظمة بطريقة أو بأخرى بالتغيرات التي تحدث في مكونات بيئتها خاصة منها البيئة الخارجية، فهذه الأخيرة بالنسبة للمنظمة هي مجموع العناصر التي لا يمكن أن تسيطر عليها ويمكن توضيح هذه العوامل التي تؤدي لفرض التغيير في ما يلي:

الجدول (1-1): العوامل الخارجية التي تؤدي لفرض التغيير

المصدر	العوامل
البيئة الفنية	- إنفجار المعلومات، زيادة ضغوط العمل - التطوير في عمليات الإنتاج - الإنفجار في المعلومات والإتصالات.
البيئة الإجتماعية	- تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل - تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤولية الإجتماعية - النمو السكاني
البيئة الإقتصادية	- السوق العلمي الإستهلاكي - التغيير السريع والمطرد لأذواق المستهلكين - نمو الأعمال المتداخلة والمختلطة
البيئة التنظيمية -الإدارية-	- متطلبات الموظفين والعاملين - الإنسحاب الناتج عن التقنية المتقدمة وحجم المنظمة - تغيير الإتجاهات والقيم والمهارات لدى المدرين والموظفيين

ب- القوى الداخلية للتغيير:

نظهر الحاجة للتغيير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية للمنظمة كعدم توفر إمكانيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة أو عندما تواجه المنظمة مشكلات ذاتية بداخلها مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة، مما يتطلب ضرورة إحداث التغيير في المنظمة.

فالمنظمة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية أو البشرية، تلك الوسائل تؤثر وتتأثر بالتغييروتلجأ المنظمة للتغيير لأسباب داخلية عندما تطرأ:

- أهداف جديدة
- تغيير رسالة المنظمة
- تغيير قيادات الإدارة.
- ضرورة زيادة الإنتاجية
- عدم رضا العاملين وتدني مستوى الأداء

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية المنظمة، نذكر ما يلي:

- التغير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج،
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل،
- التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل،
- التغيير في الوظائف الأساسية كوظيفة الإنتاج والتسويق والأفراد...الخ
- التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والقيادة.

عاشراً: رياح التغيير التنظيمي في المنظمات العربية

إن الاقتصاد العربي يمر اليوم بمرحلة هامة جداً من التحول من النظام الاقتصادي كقطاع عام يحكمه المركزية وتوجيه الدولة, إلى التخصصية حيث تسود المنافسة والخضوع إلى آلية العرض والطلب. ومن هذا المنطلق وجب على المنظمات العربية أن تتأهل لمواجهة رياح التطوير التنظيمي, وحتى تكون هذه المواجهة إيجابية لذا فقد وجب قبل إحداث عملية التطوير, أن تتحدد الفلسفة الأساسية لاختيار أنسب مدخل منها. وقبل تحديد مدخل التطوير التنظيمي بدقة, فإننا نقرر أن أهداف التغيير والتطوير التنظيمي تدور حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: المستفيد من التغيير

1- الفرد " بغض النظر عن مركزه أو عمله ".

2- الجماعة " أفرادها ".

3- المنظمة ككل "يشمل ذلك كل الأفراد في نطاق عمل المنظمة وسلطتها".

المحور الثاني: المستهدف من التغير

1- إحداث التغير الفكري " في القيم والإدراك والمواقف والمشاعر".

2- إحداث التغير السلوكي " تغير في القدرات والأفعال والتفاعلات"

3- إحداث التغير الإجرائي" تغير في قواعد العمل ونضم الحوافز والسياسات والإجراءات".

4- إحداث التغير الهيكلي "تغير الهيكل العام, وقنوات الاتصال, وتدفق السلطة, وعلاقات التبعية".

المحور الثالث: مجال التغيير وأين يكون؟ والعلاقات التي يشملها.

1- إحداث التغير في التغير في القدرات الشخصية للأفراد "الإدراك الشخصي والمواقف والسلوك".

2- إحداث التغير في العلاقات بين الأفراد " كيف يرى الفرد والآخرين أنفسهم ".

3- إحـداث التغيـر فـي قـدرات جماعـة العمـل "كيـف يشـعر الأعضـاء ويسلكون كجماعة ".

4- إحداث التغير في العلاقات بين جماعات العمل.

وخلاصة القول هو البحث عن مدخل للتطوير التنظيمي يؤدي إلى إحداث التغير المطلوب في المحاور السابقة.

والبحث عن المدخل المناسب للتطوير التنظيمي يقدم الإجابة للسؤال التالي:

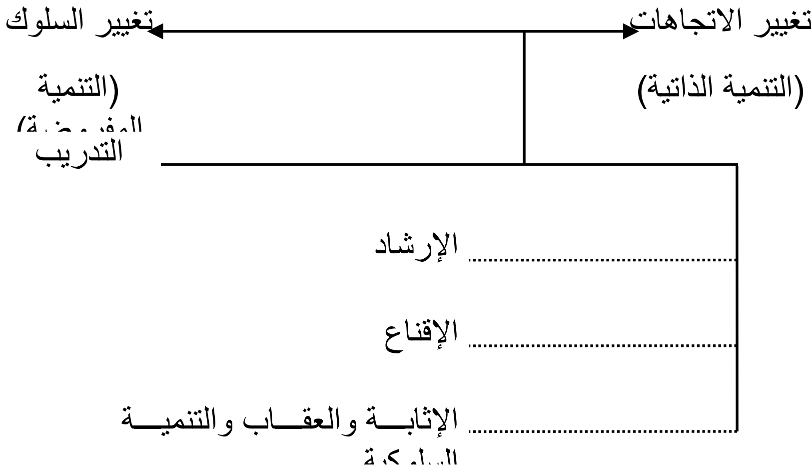
كيف تنتقل من المستوي الحالي إلى المستوي المرغوب؟

أولاً: المنهج الفردي:

يعتمد هذا المدخل علي أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة , لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد.

وعملية التطوير تتم علي محورين:

- التنمية الذاتية " تغيير الاتجاهات "
- التنمية المفروضة " تغيير السلوك"



ميكانيكية التطوير بالنسبة للمنهاج الفردي

الفروض:

- طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب , فيسعى جاهداً إلى إعادة التوازن.
- تحديد أطراف التغيير
- تفهم طبيعة الإتجاهات بين الإطراف الثلاث.

الخطوة التالية: خلق الموقف غير المتوازن للمرؤوس لإشعاره بأهمية التغير وخلق الدافع لديه على التغير.

التنبؤ بإحتمالات النجاح والفشل في إحداث التغير طبقاً:

- للمعلومات المتوفرة.
- قوة الاتجاه.
- التغير ينشأ على القوة الأضعف.

- أهمية الإتجاه.

ثانياً: المدخل التنظيمي للتغيير والتطوير

ينصب التطوير على المنظمة حيث يتم خلق المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب, ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة, الأقسام, أدوات التطوير.

أبعاد التطوير للمنهج التنظيمي:

- التخصص وتقسيم العمل.
- وحدة الإشراف.
- العلاقات بين الأعمال.
- نطاق الإدارة.
- العلاقة بين التنفيذيين والإستشاريين
- السياسات الإدارية.

ثالثاً: المدخل الجماعي للتطوير

ويمر بالمراحل التالية:

1- التعرف على نقاط الضعف في الإداء الفردي من خلال إستقصاء آراء التركيز باقي مجموعة العمل.

2- الربط بين نقاط الضعف "العيوب ", وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته.

3- يجب أن يكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.

4- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء المجماعة.

5- من المتوقع تغيير إتجاهات الفرد, نتيجة للتغير في إدراكه لذاتة وللآخرين, وللمنظمة بشكل عام.

أدوات التطوير بإستخدام المدخل الجماعي:

1- المشاركة في الإدارة

2- تمثيل الأدوار

3- الإدراك المتبادل

4- تدريب الحساسية "مختبرات تحسين الأداء ".

الجدول (1 -2)الفرق بين مداخل التطوير الثلاثة

الخاصية /المدخل	المدخل التنظيمي	المدخل الفردي	المدخل الجماعي
التركيز	على المنظمة	على الفرد	على الجماعة
البعد الرئيسي	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير المستقل	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير التابع			
تكافؤ القوى	الفرد قوة واحدة	قوة غير متكافئة	قوة متكافئة
درجة الشمول	جزئياً أو كلياً	أقل شمولاً	شامل
الدور الأساسي في التطوير	تطوير المنظمة أولاً	تطوير الفرد أولاً	تطوير جماعات العمل

الحادي عشر: البعد الاستراتيجي للتغيير التنظيمي

إن أصعب عمل يواجه المدراء هو عملية التغيير فيها، فعملية فهم واستيعاب التغيير وحدها غير كاف، حيث تحتاج إدارة التغيير أن تنتهج برنامج أو خطة تتبعها تبين لها مراحل عملية التغيير الاستراتيجي.

تعتبر عملية بناء إستراتيجية للتغيير من المهام الرئيسية المنوطة بقادة التغيير، حيث من خلالها يتم التعرف على المراحل التي يتم إتباعها في ذلك وبالتالي متابعة التطور الذي يحدث خلال كل مرحلة من مراحل التوجه نحو التغيير، فالتغيير الاستراتيجي يتطلب تغيرات نوعية وليس تغيرات عادية ودورية. هذه التغيرات تتطلب التطوير في تنظيم المنظمة ككل مع دمج الاستراتيجيات في عملية التغيير والهياكل والتقنيات المستخدمة ونظام المعلومات ونظام الموارد البشرية.

أ- إدراك الحاجة إلى التغيير: إن أولى خطوات عملية إعداد إستراتيجية التغيير تتمثل في إدراك قادة التغيير لمدى الحاجة إلى التغيير، وهو يمثل حالة من الوعي بالحاجة للتغيير، ويتحقق من خلال تحليل المديرين للوضع الحالي للمنظمة، ومدى ملاءمته للظروف البيئية الخارجية والداخلية، كما أن تقدير الحاجة للتغيير تتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تحققه أو بين توقعات وطموحات المنظمة وموقعها الحالي.

ب- إعداد إستراتيجية التغيير: تتضمن هذه المرحلة إعداد أطار متكامل ومترابط لتخطيط وتنفيذ عملية التغيير، ويتم إعداد هذه الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير.
- تشخيص الوضع القائم.
- تحديد أهداف عملية التغيير.
- تحديد مجالات التغيير.
- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير.
- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير.

- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير.

ج- تحديد وتصميم بدائل التغيير: بعد الإعداد تأتي عملية تصميم البدائل والاختيار فيما بينها، ويجب أن تشمل هذه العملية ما يلي:

- القيام بعملية التثقيف والتدريب والتعليم.
- تقييم الاستشارة والنصح والإرشاد.
- التقويم والتزويد بالبيانات والمعلومات.
- حل المشكلات وإزالة القيود والصعوبات، وتدعيم فرق العمل والتشجيع على العمل الجماعي.

د- تنفيذ عملية التغيير: لفهم تنفيذ التغيير الاستراتيجي، يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع الأفراد في بؤرة الاهتمام، لان تنفيذ التغيير بهدف إلى تحقيق مجموعة نتائج محددة مسبقا ومرغوبا فيها، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة.
- تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إستراتيجية التغيير.
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المنظمة للتعرف على النتائج والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف.

هـ) المتابعة والتقويم: تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير.

الثاني عشر: الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية الجودة الشاملة، إستراتيجية إعادة الهندسة، وإستراتيجية تخفيض العمالة.

أولاً: استراتيجية إدارة الجودة الشاملة: هي شكل من أشكال تسيير المنظمة، يرتكز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل الأفراد، ويهدف إلى التفوق على المدى الطويل بشكل يمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا. وتعتمد على المبادئ الآتية:

- التركيز على المستهلك وعلى العاملين.
- تدعيم الأفراد وتدريبهم وتطوير مهاراتهم باستمرار.
- التركيز على العمليات والنتائج معا.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتحسين المستمر للجودة.
- الاعتماد على الحقائق وعلى مناهج علمية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على نظام معلومات قوي وعلى التغذية المرتدة.

طبقت هذه الاستراتيجية بنجاح في العديد من المنظمات منها:

British airways, Xerox, Royal Mail وغيرها ومكنتها من تخفيض شكاوى المستهلكين والعاملين ونسب حوادث العمل والتكاليف، ومن زيادة الحصة السوقية والأرباح والإنتاجية....

ثانيا:استراتيجية إعادة الهندسة (الهندرة): إن مفهوم الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر بأنها: "التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين لإدخال تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء كالتكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة". تعتمد هذه الإستراتيجية على:

- التفكير بطريقة جديدة أي التخلي عن الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون.
- إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير الوظيفي وإعادة توزيع الموارد والمهام أو التغييرات في الهياكل وفي السلوكات أو الاعتماد على برامج التدريب المتواصلة.

- اعتماد تكنولوجيا متقدمة .

اعتمدت شركة IBM والعديد من الشركات العالمية هذه الاستراتيجية وكانت لها نتائج إيجابية وسمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

- اعتماد منهج الإدارة التعليمية والاهتمام بالإبداع والابتكار.
- تحول ولاء الأفراد من المسؤولين نحو العملاء .
- تحقيق فعالية وسرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة.
- تسهيل انتقال المعلومات.

فقد تمكنت شركة تأمين Atena life & Casualty مثلا من تقليص وقت انتظار الزبائن من أسابيع إلى دقائق ومن تكلفة العملية بنسبة 40% بتبنيها هذه الإستراتيجية.

ثالثا:استراتيجية تخفيض حجم العمالة: تقوم هذه الاستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل. تستمد هذه الاستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها.
- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال .
- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل.
- تقوية المركز المالي للمؤسسة.

وفيما يلي نستعرض من خلال هذا الجدول مقارنة بين الاستراتيجيات الثلاث:

جدول رقم (3-1) مقارنة بين استراتيجيات التغيير

	استراتيجية إعادة الهندسة	استراتيجية إدارة الجودة الشاملة	استراتيجية تخفيض العمالة
الوصف	- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو هذا التغيير - تغيير سريع وضروري للعمليات الاستراتيجية والجوهرية وللنظم والسياسات	- تعبر عن الرغبة في التغيير البطيء مقابل اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير - تغيير بطيء ومستمر للعمليات	- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات سلبية لدى الأفراد نحو هذا التغيير - التخلص من العمالة الزائدة وغير الفاعلة
الافتراض	للتغيير السريع نتائج إيجابية على المؤسسة	للتغيير البطيء نتائج إيجابية على المنظمة	يساعد التخلص من العمالة غير الفاعلة على الحماية من الفشل
نقط القوة	- المعالجة السريعة للمشاكل الجذرية للمنظمة يجنبها الفشل - توفير خدمة استرايتجية جديدة للزبائن - دمج وظائف وعمليات في عملية ووظيفة واحدة	- توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين - توفير خدمة متميزة للزبون - اهتمام وعناية زائدة بالأفراد ماديا ومعنويا	- الإبقاء على العمالة الجيدة بالمنظمة يجنبها الخسائر كرواتب للعاملين غير الفاعلين - تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية مما يسهل عملية الاتصال
نقاط الضعف	- التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير المدروس قد يعود على المنظمة بالفشل وبالتالي الشعور الإحباط لدى الجميع	- يحتاج التغيير البطيء إلى اهتمام عال من الإدارة العليا والأفراد وبشكل مستمر، وهذا ما قد لا يتوفر للمنظمة - بعض المشاكل بحاجة إلى حلول سريعة جدا	- آثار سلبية من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية،... - انعكاسات سلبية على معنويات العاملين - شعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي
النتيجة	النجاح في استراتيجية إعادة الهندسة يوفر ميزة تنافسية للمنظمة.	النجاح في استراتيجية الجودة الشاملة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ورضا الزبائن والأفراد.	النجاح في استراتيجية تقليص حجم العمالة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال

	استراتيجية إعادة الهندسة	استراتيجية إدارة الجودة الشاملة	استراتيجية تخفيض العمالة
			الكفاءات البشرية.

يجب على المنظمة السعي لإيجاد استراتيجيات جديدة للتغيير تشكل منهجا منظما وواضحا للتغيير، تجعلها هي التي تصنع التغيير وتحدثه من أجل تعزيز مزاياها التنافسية، كما يتطلب الأمر مجموعة من الدعائم لإدارة التغيير نذكر من بينها:

- يتطلب تحقيق التغيير الدائم التزاما شديدا وقيادة من صفوة المسؤولين
- بناء بيئة عمل تساعد على التغيير، أي تطوير المنظمة لتصبح مؤسسة تعليمية
- نظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير
- يتضمن التغيير الفشل كما يتضمن النجاح، إذن يجب توقع حالات الفشل والتعلم منها .
- الاعتماد على الأفراد اللذين يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير .
- في عصر المنافسة العالمية والابتكارات التكنولوجية والاضطرابات يكون التغيير أمر حتمي، وعلى المنظمة أن توضح السبب في ضرورة التغيير وأن تبذل كل جهودها لحماية مصالح من يتأثرون بالتغيير.

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مناحي الحياة، أبرز هذه التطورات والتي ميزت وقتنا الحالي؛ هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات، واكتسبت المعرفة أهمية واضحة في نجاح المنظمات وفي إسهامها بتحولها إلى الاقتصاد المعرفي.

وفي عالم سريع التغير وفي عصر تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات تكون المعرفة هي السلاح الأقوى وهي أداة السيادة

الحضارية والتكنولوجية، ومصير كل مؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقا للمقتضيات المستجدة، وتسيير هذا الانتقال يتطلب أن تتبنى المؤسسة إدارة للتغيير تتوفر على قدر معتبر من الكفاءة والفعالية وقادرة على رصد وتشخيص كافة المتغيرات من أجل التكيف ومواكبة التطورات المستمرة.

ويزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار وأساساً للرشد الإداري وساعية أيضاً إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة.

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر، من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال. وانطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تنبني على فكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالعملاء وغيرهم....

وتتجلى أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات الحديثة للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبياً التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة, الأمر الذي شجع الباحثين لدراستها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية، وسنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على إدارة المعرفة بوصفها أسلوب أو إستراتيجية حديثة لإدارة التغيير، والقادرة على استيعاب كل ما يحدث حولها من متغيرات، من خلال المرور بمفاهيم حول التغيير وإدارة التغيير.

الثالث عشر: التغير في شكل المنظمــات واشكالية التطوير التنظيمي

عنـد مقارنــة المنظمـات التقليديـة مـع المنظمـات الافتراضـية نجـد ان تغيـرات جذريـة حصلت فـي فلسفة المنظمـات وفـي عملهـا وفـي هيكلتهـا خلال العقدين الماضيين.فالمنظمة الافتراضية Virtual Organization هـي منظمـة مؤقتـه يكونـهـا مجموعـة من الشـركاء الـذين يعملـون فـي منـاطق جغرافيـة متعـددة علـى انجـاز مشـروع مشـترك. وقـد سـاعدت تكنلوجيـا المعلومات والاتصالات على الانتشار الواسع لهذه المنظمـات. واصـبحت اليـوم مسـالة المنظمـات او المشـاريع الافتراضـيه Virtual projectsحقيقـة تحيط بنا وتوثر في سلوكنا ومستويات انجازنـا الـى حد بعيد. وسينعكس ذلـك بالضـرورة علـى انشـطة التطـوير التنظيمـي فهـو حقـل معرفـي لايسـتطيع الاسـتمرار بغيـاب المنظمـات عنـه فهـي سـاحته التـي يتبـارى فيهـا. وسـوف نحـاول هنـا الاشـارة الـى بعـض هـذه التغيـرات مـن خـلال المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة الافتراضية:

1- حدود المنظمة :

تعمل المنظمة التقليدية ضمن حدود واضحة المعالم. فهي تعمل فـي مساحة جغرافية وزمانية محددة، امـا اليـوم فبفضـل تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات الحديثـة اضـمحلت مسـالة الحـدود التنظيمية.واصـبح بامكـان الفرد (بغض النظر عن صفته سواء كـان موظفـا او مـديرا، مسـتهلكا او موردا..) التفاعل مع المنظمة التي ينتمي اليها من اماكن بعيدة وبالاوقـات التـي تتسم بالمرونـة العالية.نحن نتعامل اليـوم مـع منظمـات حـدودها العـالم لامنظمــات متقوقعــة علــى نفســها فــي مســاحة تقــاس بعــدد معــين مــن الامتار.منظمــات يطلــق عليهــا منظمــات بلاحــدود Boundary-less Organizations.تتعامل بمرونة عالية متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

2- الفرد مقابل الفريق:

هنـاك تغيرات نشطة في توجهات المدراء واولويـات اهتمامـاتهم شـملت كـل مـن المسـتويات Levels والاسـبقيات Priorities ففـي اطـار المسـتوى كانـت اغلـب البـرامج التنمويـة تركـز علـى المـدير الفـرد بهـدف توسـيع ادراكاته في اطار اتخاذ القرار الافضل.بينما نجد اليوم انتقال التركيز مـن الفـرد الـى فـرق العمل.بكونهـا المرتكـز الاساسـي فـي اعمـال المنظمـات المعاصرة. ولانستغرب اذا قلنا ان الهدف الان يركز على المنظمة ككل.

وموضـاعات مثـل الجـودة الشـاملة والـتعلم النظيمـي والمنظمـة المتعلمـة Learning Organization خيـر مثـال علـى ذلك.فالمنظمـة اليـوم هـي التـي تحتاج الى التطوير والتنمية واعادة التوجيه لمواجهـة التحديات المتجددة. هـــــــــــــــي
فـي حاجـة ماسـة الـى ان تـتعلم كيـف تـتعلم لان الـتعلم اسـاس نجاحهـا. ومنظمات اليوم تتعامل مع الصورة الاجمالية من منطلق التفاعل المتنوع. ولو تم قبول هذا التحول في التركيز - اي الانتقال من مستوى الفرد الـى مستوى المنظمة، ومن مستوى التفكيـر النمطـي الـى مستوى فهم حقيقـة التفاعل المتداخل Understand subtle interrelationships، فان ذلـك سـيكون مؤشرا مهماً على ان معالجة كل من قوى التعقيد الحاليـة والموازنـة بـين القوى المتنافسة اصبحت الان قضية مركزية في العمل الاداري.

3- الثبات مقابل التغيير والتكيف:

تبذل المنظمات الجهد الكبير من اجل صيانة وتعزيـز حالـة الثبـات مـن منطلـق انـه الركيـزة الاساسـية لنجـاح العمـل وان اي تغييـر او تعـديل فـي مكونـات المنظمة هو انحراف عن الواقع الطبيعي. وتجسدت مسالة الثبات فـي هـذه المنظمـات ببعـدين رئيسـين همـا التفاعـل مـع المتغيـرات البيئـة الخـارجية بالقدر الذي يضمن بقاء المنظمة في مكانها السابق ، الى جانـب الاهتمام ببناء وتقوية المكونات البنائية structures فـي البيئـة الداخليـة بمـا يضـمن عدم الاخـلال بثوابـت العمل.وقد ادى ذلـك الـى قلـة الاهتمـام فـي العمليات Processes. اما اليوم فقد صـممت المنظمـات الافتراضـية للتتغيـر Built to change. اصبح التغيير موضوعا اساسيا فيها، ويتزايد الايمان به يومـا بعـد يـوم وباهميـة ممارسـته بشـكل متواصـل لا لأنـه شـئ عضـوي متاصـل في طبيعة الاشياء، ولكن لانه الضامن لبقاء المنظمـة ناجحـة فـي دنيـا الاعمـال.وهو الكفيل بايصـالها الـى اهدافها المستقبلية. وقد انعكـس ذلـك علـى تكييـف هيكـل المنظمـة وتخصـيص صـلاحيات وسـلطات اتخـاذ القـــرار وفقـــاً للظـــروف الخارجيـــة- فـالهرميـــة مؤقتـــه بعـــد ان كانـــت ثابته.والمرونة مطلوبه من اجل تحقيق الاهداف باسـاليب متنوعـة وتحـت ظروف متنوعة

4- شرعية اجزاء المنظمة:

كنا نتعامل مع اجزاء المنظمة على انها مكونات شرعية قانونية يمتلـك كل منها بعدا فنيا محددا تسعى المنظمة الى تطويره باستمرار . كـان قسـم

التسويق مثلا جزءا شرعيا في المنظمة، وكذلك الحال بالنسبة لقسم الانتاج وقسم المشتريات... وكل هذه الاقسام مرتبطة مصيريا بمصير المنظمة...اما اليوم فان هذه الاقسام لم تعد تحمل هذه الصفة القانونية .

لقد اوجد التكامل الإلكتروني Electronic integration وسائل عديدة تمكن المدير من الحصول على المعرفة التنظيمية الداعمة لقراراته وانشطته المختلفة وبما يضمن تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة عالية. اصبح بمقدور المنظمات بفضل التكنولوجيا الحديثة التواصل عبر شبكات الانترنت مع كل من الموردين والمستهلكين. اذ يستطيع قسم التصنيع الاتصال بالموردين بهدف تحديد مواصفات المواد التي يرغبها دون الحاجة الى تثبيت امر شراء رسمي واحد. واصبح بمقدور المستهلك التفاعل المباشر مع قسم التصنيع في الشركة وتحديد طلبيته ووضع المواصفات التي يرغبها في السلعة ويضع مايشاء من معايير شخصية اخرى. هذه الحالة لم تكن موجودة قبل عقد من الزمان.

5- اللامركزية في اتخاذ القرارات:

صممت منظمات المستقبل لتكون لامركزية في المقام الاول وليس العكس. وتتجسد فوائد الامركزية في سرعة الاستجابة للتغيرات بما ينسجم مع المتطلبات البيئية المتباينة والعالية التنافس. لقد اصبح التكيف والتاقلم سمة ضرورية ومطلوبة لعمل مطابقة (Fitness) مع بيئة كثيرة الاضطرابات وسريعة التغيير، فالهياكل التقليدية والأطر الجامد لم تعد تصلح للعمل والتجاوب مع مثل هذه البيئات، لذلك جاءت المنظمة الافتراضية بأساليب وطرق عمل يمكن أن تجد حلولاً سريعة للشكالات المطروحة.

ولايعني ذلك اننا لانهتم بالمركزية. ابدا فهي مهمة لضمان تنسيق اعمال الوحدات معا. (Galbraith, 1993) . ويسهل عمل هذه المنظمات كل من CAD/CAM، وكذلك الزبونية Customization. والاسواق الصغيرة، ومرونة نظم التصنيع، واختزال دورة حياة المنتج.

6- التنوع الثقافي:

كانت المنظمات التقليدية ولايزال الكثير من المنظمات التي على شاكلتها تؤكد على اهمية الثقافة الواحدة، الامر الذي شجعها على الانفصال الطوعي عن التفاعل مع المنظمات الاخرى.اما اليوم فان المنظمات

الجديدة تمتلك الى جانب ثقافتها ثقافات اخرى عديدة. فللموردين ثقافاتهم، وللمستهلكين ثقافاتهم ، وللعاملين ثقافاتهم. اصبح لدينا اليوم ثقافات عابرة او ممتدة Extended culture.

7- الجدارات المحورية واستراتيجية الربح والخسارة

ان النظرة التقليدية التنافسية المبنية على فكرة الربح – الخسارة بين المتنافسين لم تعد تنسجم مع متطلبات منظمات اليوم:المنظمات الالكترونية التي لاحدود لها والتي تعتمد الاتصالات كنقطة محورية في انجاز الاعمال. ففي هذه المنظمات يتحقق النجاح التنافسي من استراتيجية الرابح – الرابح. (الكل يربح) وليس من استراتيجية الغالب - المغلوب عند التعامل مع الشركات الاخرى. ان الاستراتيجية القديمة تعزز عملية التصارع بينما تركز استراتيجية الرابح الرابح التعاون والثقة والمصلحة المتبادلة بين الشركاء التجاريين. وتستطيع ا لمنظمات استخدام هذه الاستراتيجية بنجاح مع المنافسين والموردين، وتتضمن هذه العملية احياناً التشاركية او التعاضدية في المعرفة والتكنولوجيا مع الجهات الخارجية لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة وبما يحقق القيمة المضافة للعميل. ان احد ابرز سمات المنظمات الافتراضية على سبيل المثال هي انها أساساً شبكة منظمات مستقلة ومتناثرة جغرافياُ وذات رسالة متداخلة جزئياً Partial mission overlap حيث يسعى جميع الشركاء ضمن هذه الشبكة إلى جعل جدارا تهم المحورية (المعارف) Core competencies في متناول بعضهم البعض، ويكون التعاون مستنداً إلى علاقات تتسم بالمرونة وعدم الثبات.

8- التعددية في تضخيم المنافع والاخلاص المزدوج

تركز المنظمات الافتراضية على مسالة تعددية تضخيم المكاسب Multiple Optimization، وكذلك الاخلاص المزدوج Dual Loyalties. ويقصد بالتعددية هنا وجوبية التفاعل الايجابي التعاقبي بين الشبكة او المكونات الاساسية لها وبين الاجزاء الاخرى. اذ لم يعد هناك في عالم اليوم علاقات مباشرة وبسيطة بين كل من قسم التسويق وقسم الانتاج وقسم المشتريات وبقية الاقسام الاخرى. اذ يتوجب على كل وحدة ان تتفاعل على التعاقب مع العديد من الوحدات الاخرى .واذا اخذنا في الاعتبار وفي نفس الوقت ان المستهلك بالمقابل يستطيع التفاعل المباشر

مع اي مستوى من مستويات المنظمة، ساعتها سندرك ان المشكلة اخذة في التعقيد.

اما الاخلاص المزدوج فيعني وجوبية اخلاص العاملين للفريق الذي يعملون فيه حاليا على مستوى الشبكة الى جانب اخلاصهم للمنظمة وللشبكة الاكبر. ويعني ذلك ان على التطوير التنظيمي ان يهئ نفسه لتطوير الشبكات الداخلية والخارجية. وسوف تضع هذه المسالة ضغطا كبيرا على عاتق الافراد. كنا سابقا نتعامل مع الاخلاص على انه مسالة فردية وليست جماعية كما ان تدريبنا كان نشطا في اطار المنظمة الواحدة، اما اليوم فمطلوب التعامل مع هذه الامور في اطار الشبكات المعقدة الشبكات المعتمدة على المرونة والتكيف والتعاضدية من اجل الحصول على الكفاءات المحورية Core competencies . وربما كان ذلك من اخطر التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي اذ مطلوب منه تطوير نماذج لهذه المناخات الجديدة واستحداث التغييرات المطلوبة ايضا.

أسئلة الفصل الأول

أ- أسئلة للمراجعة والمناقشة:

1: ما هو المقصود بمفهوم التغيير والتطوير التنظيمي ؟

2: وضح المقصود بمبررات التغيير والتطوير؟

3: ماهي القوى الاساسية للتغيير والتطوير ؟

4: ماهي اهداف التغيير والتطوير؟

5: ماهومفهوم مقاومة التغيير واسبابه ؟

6: ما هو المفصود بثقافة التغيير ؟

ب- أسئلة الاختيار من متعدد:

ضع دائرة حول الاجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات الآتية:

1: ان مفهوم التغيير التنظيمي يعني.

أ- تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي

ب- تغيير إستراتيجي عملي يتعلق بالمنظمة, ومناخها, وما بها من أفراد, وجماعات

ج- يهدف الى تحسين الإدارة.

د- جميع ماذكر صحيح

2: ما هي مبررات التغيير والتطوير.

أ- انخفاض الأرباح.

ب- وجود انفصال بين العاملين والإدارة.

ج- عدم القدرة على المنافسة.

د- جميع ما ذكر صحيح

3: ما هي القوى التي تودي للتغيير.

أ- قوى تكنولوجية

ب- قوى اقتصادية

ج- قوى إجتماعية

د- جميع ما ذكر صحيح

4: من هو المستفيد من التغيير.

أ- الفرد " بغض النظر عن مركزه أو عمله ".

ب- الدولة

ج- المنظمة ككل "يشمل ذلك كل الأفراد في نطاق عمل المنظمة وسلطتها".

د- بعض ما ذكر صحيح

5: ان المستهدف من التغير هو.

أ- إحداث التغير الفكري " في القيم والإدراك والمواقف والمشاعر".

ب- إحداث التغير السلوكي " تغير في القدرات والأفعال والتفاعلات"

ج- إحداث التغير التكنولوجي" تغير في قواعد العمل ونضم الحوافز والسياسات والإجراءات

د- بعض ما ذكر صحيح

6: ان منهج التغيير والتطوير يشمل.

أ- المنهج الفردي

ب- المنهج الجماعي

ج- المنهج التنظيمي

د- جميع ما ذكر صحيح

7: ان التنبؤ بإحتمالات النجاح والفشل في إحداث التغير طبقاً:

أ- للمعلومات المتوفرة.

ب- قوة المركز.

ج- التغير ينشأ على الغير.

د- جميع ما ذكر صحيح

8: ان المراحل التي تمر بها مقاومة التغيير هي.

أ- الصدمة.

ب- عدم التصديق.

ج- الذنب.

د- جميع ما ذكر صحيح

9: ان من أسباب مقاومة التغيير:

أ- عدم مشاركة الأفراد قي التغيير.

ب- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.

ج- عندما يتم اخذ بالاعتبار تقاليد وأنماط معايير العمل.

د- بعض ما ذكر صحيح

10: ان من عناصر مناخ التغيير التنظيمي.

أ- الادراك السليم

ب- الاطار القيمي السليم

ج- دوافع العاملين

د- جميع ما ذكر صحيح

مراجع الفصل الأول

أ- المراجع العربية:

1- آمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

2- العديلي، ناصر (1414هـ)، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض.

3- الغمري، ابراهيم(1979) ، الافراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

4- القعيد، ابراهيم حمد (1422هـ)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.

5- الشماع، خليل محمد، وحمود خضير كاظم (1420هـ)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان.

6- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 373-374.

7- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 373-374.

8- حريري، هشام بكر (1420هـ) الإدارة التربوية، مكتبة الأفق، مكة المكرمة.

9- حريم، حسين (1997م)، السلوك التنظيمي "سلوك الافراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

10- دانا جاينس وجيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر، 2000، ص 20.

11- رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء 1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص 22.

12- روبنز، هارفي أ (1999م)، كيف تتحدث وتستمع بفعالية، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير.

13- سيزلاقي، وولاس (1412هـ)، السلوك التنظيمي والأداء – ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة.

14- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة، 2000، ص340.

15- علاقي، مدني (1405هـ)، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية، الطبعة الثالثة، تهامة، جدة.

16- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د ت، ص 259.

17- كوكس وهوفر (1998(، القيادة في الازمات، هاني خلجة وريم سرطاوي، الطبعة الاولى، بيت الافكار الدولية، نيويورك.

18- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 49.

19- موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 348.

20- ياغي، محمد عبدالفتاح (1403هـ)، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى.

ب- المراجع الأجنبية:

(1) United Kingdom dep of trade and industry ; **our competivie future** – building the knowledge economy ; London, 1988, p417

الفصل الثاني
حل المشكلات واتخاذ القرارات

الاهداف التعليمية للفصل:

عزيزي القارئ... بعد اطلاعك على مضمون ومحتوى هذا الفصل، يمكنك تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: توضيح مفهوم اتخاذ القرار ات.

ثانياً: التفريق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار

ثالثاً: المكونات الاساسية لعملية اتخاذ القرارات.

رابعاً: شرح خطوات اتخاذ القرارات.

خامساً: التعرف على انواع القرارات.

سادساً: مفهوم القرار الرشيد

سابعاً: التعرف على فوائد وسلبيات اتخاذ القرارات الجماعية.

ثامناً: تحليل المشكلات في اطار عملية اتخاذ القرارات.

حل المشكلات واتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من اصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنّها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب..والخيارات المناسبة تتطلب منّا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع اقدامنا وفي أيّ اتجاه نسير ولأنّنا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين وراءنا الأمور الأهم معلّقة دون حل.

وعلينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب تكون نتائجها مهمّة وخطيرة وفي نفس الوقت يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة، فانّ التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى الاخطاء ويقوّض الكثير من أهدافنا وكلّنا نعلم أنّ هناك خيارات طويلة الأمد.. فعلينا أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإلمام الكافي بإيجاد الخطوات اللازمة له وكيفية تطبيقه ولأنّ مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة، ويظهر ذلك من خلال:

أولاً: القرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرّع.. بل لابد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل.

ثانياً: عندما نتخذ قراراً يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضاً قبل الحسم وبعده خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصياً أو نوعياً..

ثالثاً: ينبغي أن نتحرّى النتائج بصورة جيدة لنتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات

لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة، أهدافا يتم العمل من اجل تحقيقها وعند التبصر في جزيئات أو مفردات أي مسعى في اتجاه هذه الأهداف نستطيع القطع بالقول ان هذا المسعى لا يعود ان يكون في واقعه أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التي تختلف في مستواها ونوعياتها حسب الموقف الذي سيتم مواجهته بل إن حياة المنظمات نفسها بكل مسكناتها وحركاتها لا تعدو ان تكون مسلسل أفاعيل أو مسلسل قرارات.

وهذا ما دفع البعض إلى القول انه طالما وجد الإنسان فردا أو جماعة أو منظمة نفسها امام أي موقف يفرض عليه ان يقدم أي إجابة أو أي ردة فعل نحوه، فانه في واقع الامر يجد نفسه إمام عملية قرار وهذا ما دفع بالقول بان عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة، برمتها وعندما تنظر من منظار جزئي إلى مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الادارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة.

أ- فما هو القرار ؟؟

بناء على ما سبق يمكننا ان نفهم القرار بأنه إفصاح إكراهي عن الإرادة

ونقول إكراه لأنه يأتي عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.

وإذا كان هذا هو الفهم العام للقرار فهل القرار الإداري يقوم على هذا المعنى، أم هناك شروطا أخرى ؟؟

1- ينبغي التمييز بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية إذا كان كلاهما يعني الإفصاح الاكراهي عن الإرادة إلا إن القرارات الشخصية لا تفترض السلوك الإرادي العاقل أو الواعي المنظم بينما تفترض القرارات الإدارية ذلك ولا بد إن تكون الإداره واعية والا اختلطت الاعتبارات الشخصية بالاعتبارات الإدارية وفقدت الإداره أهم قواعدها وأهميتها

2- القرار الرشيد يقوم على أساس اطار منظم لاتخاذه وتنفيذه ويمكننا التعرف على هذا الاطار بالنظر من زاويتين.

القرار: القرار عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الإداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

ب - تعريف القرار:

تعني كلمة قرار فصلاً أوحكما في مسألة، او خلافا ؛ أي أنه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو المجموعة، والمقصود بالتصرف الشعوري

هو ذلك التصرف الصادر من الأفراد بعد تفكير وتأمل إذ أن تصرفات الأفراد عامة ما تكون على نوعين:

1- **تصرفات شعورية:** وهي حصيلة التفكير وتدبير الأمور، وحساب الأشياء .

2- **تصرفات لا شعورية:** وعادة ما تكون على شكل انعكاسات وانفعالات ذاتية، وآنية على شكل استجابات.

وهنالك تعاريف أخرى للقرار ومنها:

- القرار هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله
- العملية التي استطاع بها شخص التوصل إلى الاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين في مساهمتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة
- اختيار بديل من البدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار"

وعليه نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة قد اتفقت على أن القرار بوجه عام هو اختيار أو تقرير لموقف معين، وفي الإدارة فإن الشخص في موقع المسؤولية يكون موجهاً وبصفة مستمرة بهذا الاختيار، في تخطيط وتنظيم وتنسيق العمل، وفي توجيه العاملين ومتابعة وتقويم الأداء، وهذا يستلزم بدوره:

1- وجود مشكلة أو موقف معين.

2 - توفر اكثر من بديل متاح يمكن سلوكه إزاء تلك المشكلة أو الموقف.

3 - توفر سلطة وقدرة ورغبة من جانب متخذ القرار للاستجابة لتلك المشكلة أوالموقف.

4 - وجود أنشطة مساعدة تساعد على الاختيار.

ثانياً: الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار

صناعة القرار: وهي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

إتخاذ القرار: وهي عبارة عن عملية إختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو إختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، إذا فعملية إتخاذ القرار هي ببساطة: عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.

بعد ان تطرقنا الى مفهومي صنع القرار واتخاذ القرارت أيضاً فإن التعاريف السابقة تقودنا إلى وجوب التمييز بينهما. حيث أنهما يفسران أو يستخدمان على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه، والواقع خلاف ذلك، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، وتتمثل في البحث في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار، وتحديد الإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة، ثم اختيار احد البدائل أو الإجراءات، أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها :

أ- **أهمية عملية صنع القرار:** أكدت التعاريف السابقة أن مضمون القرار في الإدارة ما هو إلا ترجمة فعلية للأهداف والسياسات التي تناط بالإدارة لتحقيقها. وقد أدى ذلك إلى ظهور اتجاه يرى اعتبار صناعة القرار أساساً للعملية الإدارية، ويمثل هذا الاتجاه تطوراً رئيساً وهاماً من مقومات الفكر الإداري ونظريات التنظيم، ذلك أن نظريات الإدارة والتنظيم التقليدية كانت تركز في دراستها على مجموعة الإجراءات والأنشطة التي يمارسها المدير، دون أن تعطى قدراً كافياً من الاهتمام لمفهوم القرارات وأسس اتخاذها، كجزء أساسي من عمل أي شخص يشغل منصباً إدارياً واليوم حيث يمثل اتخاذ القرار آخر مرحلة في عملية صنع القرار فهو يعتبر جوهر العملية الإدارية، كما أنها المنطلق لدراسة الإدارة ووظائفها.

ب- **عملية صنع القرار Decision Making Process:** إن عملية صنع القرار تعتبر حجر الأساس في إصدار القرارات المناسبة والناجحة،

وهي عملية يقوم بها اخصائيون في هذا المجال يعتمدون في عملية الصنع هذه الأسلوب العلمي وتكون لهم دراية تامة في موضوع القرار وتجري هذه العملية على النحو التالي:

1- توضيح المشكلة أو الأمر الذي يجب أن يصدر قرار فيه وبيان ضرورة اصدار مثل هذا القرار.

2- تحديد وتعريف الهدف المراد الوصول إليه من وراء القرار.

3- تحديد المعلومات الضرورية حول المشكلة أو الأمر.

4- تحديد مصادر المعلومات الضرورية حول المشكلة أو الإمر.

5- تحليل المشكلة في ضوء المعلومات المتوفرة.

6- وضع حلول للمشكلة تسمى بدائل.

7- تقييم هذه الحلول أو البدائل بالنسبة لتحقيق الهدف.

8- اختيار عدد من هذه البدائل كحلول ممكنة يتم اختيار احدها كحل للمشكلة يصدر على هيئة قرار تعتمده الإدارة العليا.

ج - عملية إتخاذ القرار Decision Taking Process: رأينا كيف أن عملية صنع القرار أو إعداد القرار تم بخطوات عديدة الغاية منها إيجاد الحل المناسب الذي يصدر على شكل قرار من قبل الإدارة العليا، وهي عملية كما أوضحنا توكل إلى أشخاص مؤهلين في مجال صنع القرارات وفي مجال موضوع تلك القرارات، فهي إذن عملية تخصصية.

أما عملية إتخاذ القرار فهي عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة بصفتها صاحبة السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة وتجري هذه العملية على النحو التالي:

أ- استعراض ودراسة الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار.

ب- تقييم البدائل في ضوء خدمتها للهدف وتكلفتها وسرعة إنجازها له ومن الأساليب المتبعة في تقييم الحلول البديلة ما يلي:

1- الخبرة: إن الخبرة التراكمية والممارسة العملية تساعدان الإدارة العليا في عملية المفاضلة بين هذه الحلول وفي حسن تقدير الموقف خاصة عند تكرار الموقف وتشابه الظروف والحالات معتمدة على

قدرتها وإمكاناتها وما قد تتمتع به من نظرة شمولية لاختيار الحل الأنسب للمنظمة.

2- **التجربة:** وهي عبارة عن اخضاع البديل أو البدائل للإختبار العملي للتحقيق من نجاحه، ويعتبر هذا الأسلوب ملجأ أخيراً لتكلفته كأن نقوم بتجربة سلعة في بعض المناطق قبل طرحها بشكل نهائي في الأسواق.

3- **بحوث العمليات:** ويعتمد هذا الأسلوب على التحليل والبحث العلمي للتعرف على المتغيرات الأساسية للبدائل والقيود التي تواجهها على شكل علاقات رياضية في ضوء سياسات المنظمة التي تعتبر مرشداً في مجال اتخاذ القرارات.

أ- اختيار البديل المناسب وإصداره على شكل قرار.

ب- تعميم القرار على المعنيين به وشرحه وتفسيره وبيان اسباب صدوره وأهدافه لكي يتمكن المعنيون بهذا القرار من فهمه لحسن تطبيقه ومن الاقتناع به للإلتزام به.

ج- متابعة تنفيذ القرار وإبلاغ الإدارة العليا بالنتائج وردود الفعل.

د- تقييم القرار لبيان مدى فعاليته في خدمة المشكلة التي اتخذ بشأنها وهل هناك ضرورة لتعديله في ضوء التغذية العكسية حول تطبيق القرار أو أن هناك ضرورة لألغائه أو تغييره فالتمسك بقرارات لا تجد لها قبولا في مجال التطبيق العملي أو لا تخدم الموضوع الذي صدرت بشأنه من المؤشرات التي تؤكد عدم أهلية إدارة المنظمة وتنذر بانهيارها، إذ ليس من العيب أن الفشل في تغيير قرار أو الغائه بسبب ظروف طارئة بل العيب في أن تتمسك بما لا فائدة فيه.

ثالثاً: المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرار

إن تنظم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية وتتأتى نتيجة تفاعلها وجزء المتغيرات هي:

أ- المدخلات وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

ب- قنوات الاتصال وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتاييد او المعارضة وبلورتها وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري

ج- مركز النظام الإداري سلطة القرار وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها

د- المخرجات وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى اية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ

هـ- نتائج القرار وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه

و- التغذية العكسية أو المرتدة وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

وان الانشطة الموجودة في المنظمة تؤدي إلى الوصول إلى قرار، أو ما يطلق عليها مراحل صنع القرار ذلك أن القول بأن القرار الإداري هو اختيار بديل من بين عدة بدائل وان كان تصويراً صحيحاً لحتمية القرار إلا أنه قد يوحي ببساطة العملية وسهولتها، والواقع خلاف ذلك حيث إنها عملية صعبة يتوقف تجاحها وفاعليتها على عدة عوامل منها:

1- حجم المنظمة من حيث نموها وعدد العاملين فيها والمنتفعين منها

2- الموارد البشرية المتاحة لها

3- مدى توفر المعلومات المساعدة في عملية تحليل المشكلة

4- المعوقات البيئية التي تحيط بعملية صناعة القرار

5- اضافة إلى الفترة الزمنية المتاحة لعملية صناعة القرار ومن ثم اتخاذه

رابعاً: خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

يعتقد بعض العلماء إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي إن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن ان تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل نجملها فيما يلي:

1- إدراك المشكلة:

ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحللي النظم على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية. أي أن الإدارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه حيث أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، تدرك الإدارة أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية الإدراك للمشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا. وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة في المجال العسكري هو وجود جهاز الرادار الذي يكتشف أي أهداف معادية، وعدم وجوده يؤدي إلى عدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم .

2- تعريف المشكلة :

إن العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولا إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (نظم، اقتصادية، وإنسانية). ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديدا دقيقا. على سبيل المثال فمشكلة سرعة دوران العمالة في منشأة ما يمكن إرجاعها إلى أنها 90% مشكلة اقتصادية بسبب ضعف المرتبات، و10% إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء ظروف العمل.

3 - جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟
- أين تحدث المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟
- متى تحدث المشكلة ؟
- كيف تحدث المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟
- لمن تحدث هذه المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

4- تحليل المعلومات :

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات. ويلي ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها ؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟

- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5 - تحديد بدائل حل المشكلات :

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. وسيتم التعرض بالتفصيل إلى أسلوبين من أساليب تعظيم الابتكار في الجزء الثالث وهما أسلوب " تعصيف الذهن" Brainstorming وكذلك "الجماعات الاسمية" Nominal Group Techniqueويوجد عدد من الأساليب التي تساعد في كيفية تحديد البدائل في حل المشكلات ومنها:

1- اسلوب اثارة الافكار والذي يتم مناقشته بشكل جماعي .

2- اسلوب القرارات المؤتمتة والذي يتم الاستفادة منه في استخدام تكنولوجيا الحاسوب والتحليل الكمي.

3- اسلوب المناقشات من خلال اجتماع مجموعة صغيرة من الافراد ووضع بدائل وحلول للمشكلة.

4- اسلوب حل المشكلات من خلال ايجاد المعوقات والانحرافات في اداء الاعمال.

6 - اختيار البديل الأمثل:

في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي قائمة بمواصفات البديل الأمثل:

- ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية.
- يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل.
- تسانده الإدارة العليا.
- شارك فريق العمل في إعداده.
- يوفر في الوقت.
- يحقق الهدف من تطبيقه.
- بسيط في التطبيق وسهل في الفهم.

وتتلخص المعايير التي يتم استخدامها في عملية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة فيما يلي:

1- عدد واهمية الاهداف التي يحققها بديل معين.

2- مدى اتفاق البديل مع اهمية المنظمة وسياستها وخططها.

3- المنفعة او المكاسب التي يتم تحقيقها .

4- درجة المخاطرة المتوقعة من البديل.

5- مقدار المجهود البشري اللازم لتنفيذ البديل.

6- كفاءة البديل.

7- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية.

8- المعلومات المتاحة عن الظروف المحيطة بالبديل.

9- مدى النقص في المعلومات عن البديل.

10- التوقيت المطلوب لتنفيذ البديل.

اما الطرق والاساليب العلمية التي تساعد متخذ القرارات في اختيار البديل:

1- نظرية المباراة والتي تفترض ان يبنى القرار على اساس التنبؤ بما يمكن ان يتخذه المدير من قرارات واستخدام اسلوب التحليل الرياضي لايجاد حل لأي موقف.

2- اسلوب بحوث العمليات، والتي يتم من خلاله استخدام البرنامج الخطي والمحاكاة كالذي تستخدم في مراقبة المخزون والنقل والتخطيط وجداول الانتاج.

3- شجرة القرارات وهي طريقة لعرض نتائج الاحتمالات في صورة شجرة ذات فروع.

4- البرامج الخطية والتي تستخدم لتخطيط استعمال وتوزيع الموارد والامكانيات بطريقة تحقق اقصى منافع ممكنة للمنظمة.

5- اسلوب تقييم ومراجعة البرنامج، وهي طريقة متكاملة للتحليل الشبكي والرقابة تساعد على مراقبة مشاريع الهندسة والتصاميم وعمليات التصنيع.

6- اسلوب تحليل المنفعة والتكاليف، وهو مقارنة ما بين تكاليف تقديم الخدمة والقيمة الناتجة عنها سواء كانت مالية او اجتماعية.

7- تطبيق البديل :

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية. والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart.
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات .
- تحديد من سيراقب على التنفيذ.

8 - تقييم التنفيذ:

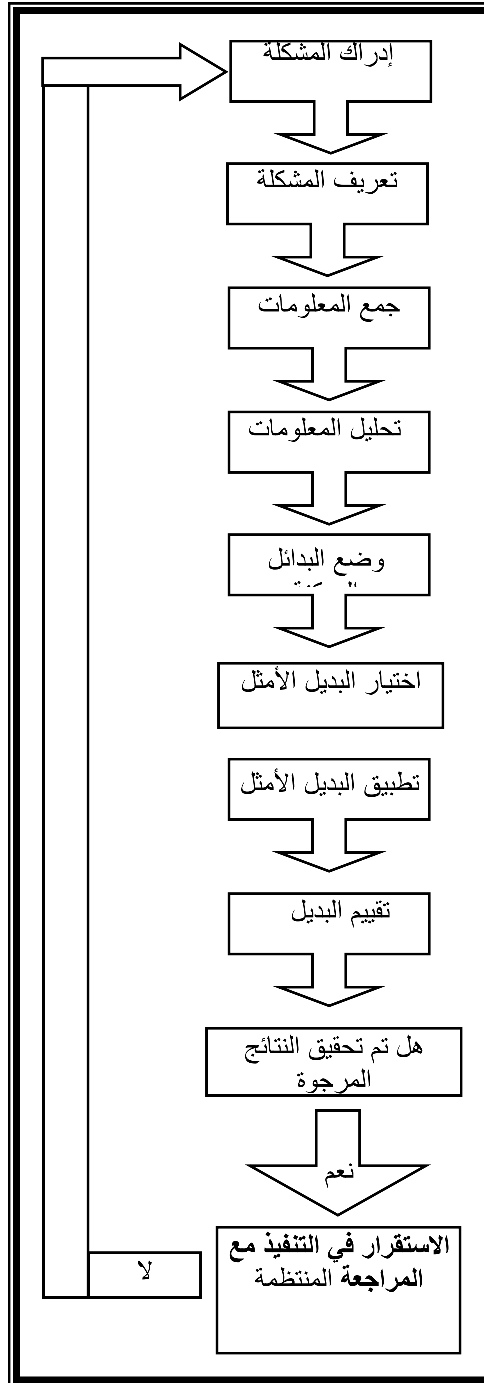
تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية:

- هل أنتج العاملون الكميات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة ؟
- هل أنتج العاملون بالكيف المطلوب في التوقيتات المتوقعة ؟
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم ؟
- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام ؟
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية ؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق أهداف المنشأة.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل. في حالة وجود مراجعة منتظمة. أما في حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.



شكل (1-2) : عملية تحليل وحل المشكلات

خامساً: أنواع القرارات:

يمكن تصنيف أنواع القرار وفقاً للمعايير التالية:

أ- معيار التكرار:

ويتناول هذا المعيار درجة تكرار إصدار القرار لضمان حسن سير الأعمال وبالنسبة لهذا المعيار يمكن فرز القرارات التالية:

1- **القرارات العادية:** وهي القرارات التي تتخذ ضمن النشاطات العادية للمنظمة من قبل الإدارة العليا لتسيير انشطتها اليومية وفق ما تقتضيه ظروف العمل.

2- **القرارات الطارئة:** إن القرارات الطارئة هي قرارات تفرضها ظروف استثنائية غير مخطط لها، وليست هذه القرارات من طبيعة النشاطات اليومية التي تقوم بها المنظمة بل لمواجهة حالات غير متوقعة يجب التعامل معها.

ب- معيار مجال التطبيق:

ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:

1- **قرارات عامة:** إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة وليس موجهاً لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة وقد تكون قرارات عادية أو طارئة.

2- **قرارات خاصة:** ويكون هذا النوع من القرارات موجهاً لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة أو لمهمة خاصة وهي ليست شمولية كالقرارات العامة.

وهنالك نوعين من القرارات:

1- القرارات المبرمجة والتي تتصف بأنها روتينية تكرارية تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين لآخر. وتتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعه ومعروفه مسبقاً مثل الموافقة على طلب اجازة او مغادرة او صرف مبلغ مالي معين او مراقبة الموظفين وصيانة الآلات، وتمتاز هذه القرارات بأنها:

أ-بسيطة. ب - بيانات مؤكدة نسبية.

ج-متكررة. د- ظروف ثابتة.

هـ- وجود اجراءات ومعايير جاهزة.

و- لا تحتاج الى تفكير وجهد ذهني.

ز- تتخذ عادة من قبل الادارة الدنيا.

ي- تستخدم الاساليب التقليدية فيها.

2- القرارات الغير مبرمجة وتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة ولا يمكن حلها بقرارات فورية حيث تحتاج الى تفكير وابداع المدراء، مثل القرارات المتعلقة بخفض الانتاجية او تغيير اسلوب تقديم الخدمات للزبائن او انشاء مشروع معين وتمتاز هذه القرارات:

أ- معقدة وغامضة. ب- بيانات غير مؤكدة نسبياً.

ج- ظروف متغيرة او ديناميكية. د- غير متكررة.

هـ- لا توجد اجراءات ومعايير جاهزة.

و- تحتاج الى جهد ذهني كبير.

ز- تتخذ من قبل الادارة العليا.

ي- تستخدم الاساليب الحديثة مثل بحوث العمليات ونظرية الاحتمالات.

سادساً: القرار الرشيد:

وهنا ينبغي الإشارة إلى انه إذا كان القرار الإداري يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فان الفعالية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده وان المعيار الأساسي الذي يميز بين القرارات الشخصية أو غير الإدارية وبين القرارات الإدارية هو مدى اقترابها أو ابتعاد ها من الهدف الأسمى للإدارية ممثلا في تحقيق الفعالية.

وللتعريف بالفعالية لا بد من توافر المقومات الاساسية التالية:

أولاً: القانونيـة وهذا يفترض أن يتم القرار طبقا للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنطقة

ثانياً: الكفاءة - وهذا يعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكم المطلوب أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك.

ثالثاً: الإبداع والتطوير، وهذا الشرط هو الذي يضمن استمرار المنظمة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر وأن فعالية الإدارة أو قراراتها تعتمد على مدى قدرتها على ضمان هذا الطلب وعلى مدى بروزه في الواقع العملي.

رابعاً: الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف أصحاب المصالح.

أ- معايير القرار الرشيد أو الأركان الموضوعية:

استنادا لأهم المقومات التي تقوم عليها فعالية القرار فانه يمكن استنتاج أهم المعايير التي سيتم الاستناد إليها في بناء القرار وتقييمه وإبرازها:

أولاً: معيار الكفاءة: وهذا سيعني مدى قدرة القرار الإداري في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

ثانياً: معيار السلامة والأمن: وهذا يعني ان القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وان تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباها فإقامة مصنع للمواد البتر

وكيماوية السامة أو أشعة أشعاعا خطرا أو غير ذلك بوسط أماكن مأهولة قد يكون ملائما لاعتبارات الكفاءة التي قد يكون في ذلك اختصار لتكاليف المواصلات ونقل الأيدي العاملة...الخ ولكنه مرفوض من حيث معيار السلامة وانه لا بد من ترجيح اعتبارات السلامة فوق أي اعتبار.

ثالثاً: معيار القبول: والقبول له وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالياته وهما:

أ - قبول العاملين في المنظمة للقرار والإثارة المحتملة ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة لالتزامهم بقبول القرار وبالدفاع عنه وتأييده

ب- قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به سلبا أو إيجابا فالمنظمة أي منظمة هي ابنة بيئتها وان استمرارية المنظمة وفعاليات قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها.

ومما يمكن بالنسبة لهذه المعايير إن معياري الكفاءة والسلامة يرتكزان أكثر ما يكون على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار إما معيار القبول فيرتكز أكثر ما يكون على الاعتبارات أو الجوانب الإنسانية وان العمل على تحقيق هذه المعايير ومراعاتها في عملية اتخاذ القرارات لا يعني البحث عن التوازن بينها بل لابد من مراعاة ظروف كل موقف بحيث يتم التركيز على الاعتبارات المناسبة هذا مع ملاحظة إن الاعتبارات الإنسانية قد تقل كثيرا كلما زادت الاعتبارات الفنية والعكس بالعكس وان كان يمكن وجود بعض الحالات.

ب - أسلوب تحسين القرار:

1- إتباع المنطق والأسلوب العلمي والإلتزام بالمرونة الذهنية للإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملوسة لموضوع القرار والقدرة على التمييز بين الحقائق والاتجاهات والمواقف.

2- القناعة الكافية والقدرة على الدفاع عن اسباب اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا.

3- تحديد الوقت اللازم لإتخاذ القرار.

4- الاستعداد النفسي لقبول فكرة التعديل أو التغيير للقرار إذا ما استدعت الظروف ذلك.

سابعاً: ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية وسلبياتها

للوقوف بصورة موضوعية على الايجابيات والسلبيات لا بد من فهم فلسفة المنظمة فإذا كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فانه لا بد من الالتزام بروح الفلسفة وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة وهذا كما يبدو لدى النموذج الياباني في الإدارة إما إذا لم تكن المشاركة مرتبطة بالفلسفة العامة بالضرورة فانه يصبح من المتوقع حدوث ايجابيات أو سلبيات وذلك حسب أوضاع كل منظمة ومن أهم الايجابيات المحتملة:

- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.
- إثراء المعلومات حول بدائل القرار.
- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار .
- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه .
- إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة .
- إثراء روح الموارد والنقد والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والميول الأنانية أو الاستبدادية .
- المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة .

يمكن استعمال اسلوب المشاركة كمدخل ايجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف .

أما أهم السلبيات فهي:

المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في ألازمات والطوارئ.

- قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية ضعيفة
- قد تعطي المشاركة انطباعا بان الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة .

- قد تؤدي المشاركة إلى تشجيع المسؤولية .
- يتوقف النجاح في المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات .

ثامناً: الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية:

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية تصل أكثر من ثلاثين طريقة. وسنذكر في هذا القسم أهم ثلاثة طرق وأكثرهم قوة وشيوعا في الاستخدام.

1- **العصف الذهني** BRAINSTORMING وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبتها بين نصف ساعة إلى ساعتين تقريبا. وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم، وتوفير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل.

2- **أسلوب دلفي** DELPHI أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاءه غير موجودين وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

أ- تحديد المشكلة. وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.

ب- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل.

ج- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وتأثير بدائل الحل على المشكلة، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طالبا لرأيهم.

د- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

هـ- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.

و- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة.

ز- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الآجل، والتنبؤ طويل الآجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

3- أسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين الذهني ودلفي.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

أ- تحديد المشكلة. يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.

ب- بدائل الحل. يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه.

ج- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.

د- المناقشة. يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة، ويتم التوصل لعدة بدائل.

1- الاقتراع. يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا إياهم في ترتيب، فالرتبة 1 تعني أحسن حل، والرتبة 2 تعني الرتبة التالية في الأفضلية، والرتبة 5 (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل.

2- القرار النهائي. يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل البدائل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو أحسن بديل.

وإمعانا في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه لأعضاء الجماعة، ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتا أقل من سابقتها كما أنها تحاول أن

تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع، هذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

أسئلة الفصل الثاني

أ- أسئلة للمراجعة والمناقشة:

1- ما المقصود بمفهوم اتخاذ القرارات الادارية, وما هي اهميته بالنسبة للعملية الادارية.

2- هنالك تصنيفين رئيسين لانواع القرارات الادارية، ما هي ابرز ملامح هذين التصنيفين

3- تحدث عن الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار.

4- تحدث عن مزايا وعيوب الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.

5- تحدث عن خطوات اتخاذ القرارات.

ب- أسئلة الاختيار من متعدد:

ضع دائرة حول الاجابات الصحيحة التالية:

1- ترتبط عملية اتخاذ القراربوظيفة:

أ- التخطيط   ب- التنظيم

ج- التوجية   د- جميع ما ذكر صحيح

2 - تحتاج عملية صنع القرار الى ما يلي:

أ- توضيح المشكلة أو الأمر الذي يجب أن يصدر قرار فيه وبيان ضرورة اصداره.

ب- تحديد وتعريف الهدف المراد الوصول إليه من وراء القرار.

ج- تحديد المعلومات الضرورية حول المشكلة أو الأمر.

د- جميع ما ذكر صحيح.

3- ان اتخاذ القرارات يحتاج الى المكونات التالية:

أ- المدخلات وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني وتنبع عادة من البيئة الخارجيه

ب- قنوات الاتصال.

ج- المخرجات وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى اية توجيهات.

د- جميع ما ذكر صحيح.

4- تمتاز القرارت الروتينية بما يلي:

أ- معقدة وغامضة

ب - بيانات مؤكدة نسبية

ج-متكررة

د- جميع ما ذكر صحيح.

5-.تمتاز القرارات غير المبرمجة بما يلي:

أ- بسيطة   ب - بيانات غير مؤكدة نسبياً

ج- ظروف متغيرة او ديناميكية د- جميع ما ذكر صحيح.

6 - من ايجابيات المشاركة في القرار الجماعي:

أ- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها.

ب- إثراء المعلومات حول بدائل القرار.

ج- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار

د- جميع ما ذكر صحيح

7- من الاساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية:

أ- العصف الذهني   ب- اسلوب دلفي

ج- الصور الجماعية   د- جميع ما ذكر صحيح

8- من مشكلات التي تحتاج الى اتخاذ القرارات حولها.

أ- مشكلة اقتصادية   ب- مشكلة سياسية

ج- مشكله ادارية   د- بعض ما ذكر صحيح

9- ما هي الطرق والاساليب العلمية التي تساعد متخذ القرارات في اختيار البديل

أ- نظرية المبارا ة.   ب- اسلوب بحوث العمليات..

ج- شجرة القرارات.   د- جميع ما ذكر صحيح.

10- ان الخطوات الاساسية التي تمر بها عملية تحليل وحل المشكلة

أ- ادراك المشكلة.   ب- جمع المعلومات.

ج- تحديد متخذ القرار.   د- بعض ما ذكر صحيح.

مراجع الفصل الثاني

أ- المراجع العربية:

1- المليجي،ابراهيم عبد الهادي محمد (2000) مبادى الاداره ومفاهيمها وانواعها وعملياتها. الاسكندرية.دار المعرفةالجامعية.

2- عطية، حامد سوادي (1422) العملية الادارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، الرياض، معهد الادارة العامه.

3- عصفور، محمد شاكر (2002) اصول التنظيم والاساليب، جده، دار الشروق

4- هيجان،عبد الرحمن احمد (1420) المدخل الابداعي لحل المشكلات الرياض: اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.

ب- المراجع الأجنبية:

1- Daft , Richard.l. (1992). Organization theory and design, 4th ed. West publishing co. new York.

2- Northeraft and Neal, 1990, organizational Behavior: A. management challenge, Chicago.

3- Aakker and Dygs, 1990, marketing Research, NY.

4- Polanyi, M., 1998, "personal Risks, Toward a post. critical philosophy" Rout ledge, London.

5- Nonake and Taken chi, 1995, the Risks Greeting company, How Japanese , companies create the pynamics of innovation.

6- Johnson and schools, 2002, exploring corporate strategy 6th ed. Financial times, prentice. Hall, London, New York.

7- Leonard Barton, Doroth (1995). Well sparing of Risks: Building and Sustaining the sources of innovation, Boston. M.A. Harvard.

8- Dykemn J.B. (1998), Risks management moves from theory towards practice, Mot. Vole 43. Issue. 4.

9- Burk Mike (1999), Risks management , everyone by sharing information, PR Nov. Des

10- American management Association, (1996), “AMA Values” management review Kedia. B.L. vol. 85, issue, p34.ip.

11- Malhotra, Y., 1998, Risks management , Risks organization white waters, http.www.brint.com.km/whatis.htm.

12- Reid.J (1998), “ intellectual capital”, BO, (1-6).

13- Doven port, T.H. and Hansen , MT (1997). Risks management. Brief Risks management At Hewlett Packard, jun –sep.

14- Vail, edmond F. (1999). Risks mapping Getting standard with Risks management , Ism.

15- Saffady –William (2000), Risks management Imj. Vol.34 –issue. 3

16- Mc. Dermott. R. (1999), learning across teams: the role of comities of practice in team organization” KMR. May –June.

17- Broder, J.F., (2001), Risk Analysis and the Security Survey, London: Butter worth Publisher.

18- Denenberg, H.S.et.al, (2002), Risk and Insurance, Second Edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.

الفصل الثالث
إدارة التسويق

الأهداف التعليمية للفصل:

عزيزي القارئ الكريم... بعد اطلاعك على مضمون ومحتوى هذا الفصل، يمكنك تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التعرف على مفاهيم التسويق

ثانياً: معرفة أهداف وظيفة التسويق

ثالثاً: التعرف على المزيج التسويقي

رابعاً: فهم نظم المعلومات التسويقية.

خامساً: الإلمام ببحوث التسويق وسلوك المستهلك

إدارة التسويق

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف التنفيذية لأي مشروع إنتاجي أو خدمي أو تجاري، وسوف تكون قدرة أي مشروع على إنتاج السلع والخدمات محدودة، ما لم يرافقها جهد تسويقي ناجح، فليس كافياً إنتاج المنتج بالكميات والجودة العالية من دون تلك الجهود والنشاطات التي ترافقه من المنشأة وحتى يصل إلى يد المستهلك.

وإن نشاط التسويق يبدأ في الواقع قبل الإنتاج والمتمثل في عمل دراسات وتحليل رغبات الجمهور وحاجاتهم، والتفكير بطرق إشباعها بشكل مناسب من خلال جهود الوظائف الأخرى في المنشأة من إنتاج وتمويل وإدارة موارد بشريعة وغيرها.

أولاً: مفهوم التسويق

لقد تطور مفهوم التسويق ومرّ بمراحل متعددة، فقد كان في الماضي يركز على زيادة كفاءة الإنتاج بهدف تخفيض الأسعار، ثم مفهوم البيع ويتمثل في إقناع المستفيدين من السلعة أو الخدمة على ما تقدمه من منافع، كما ركز مفهوم التسويق في الماضي على عملية انسياب السلع والخدمات والأفكار من مصادر الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك في الزمان والمكان المناسبين مما يزيد من قيمة ومنفعة تلك السلع والخدمات والأفكار. أما المفهوم الحديث للتسويق فيشمل كافة النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين وترجمة ذلك إلى سلع وخدمات بأسعار مناسبة تلبي حاجات ورغبات العملاء لكسب رضاهم بهدف تحقيق عائد مناسب للمنظمة.

لقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية American Marketing Association التسويق بأنه "تخطيط وتنفيذ عمليات التسعير والترويج للسلع والخدمات والأفكار والقيام بعمليات التبادل التي تسعى لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنشآت".

ومن أكثر التعاريف قبولا هو تعريف فيلب كوتلر Philip Kotler حيث عرف التسويق بأنه الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إداري واجتماعي معين للحصول على حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيمة مع الآخرين.

ومن هذا التعريف يتضح أن التسويق هو نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد وسلوكهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال المنتجات التي تقدمها المنظمة للسوق من سلع وخدمات وأفكار وأن هذا الإشباع يتم عن طريق عمليات التبادل في السوق.

لنشاطات التسويق أهمية عظيمة في إيجاد أربع منافع للمستهلك المنفعة الأولى هي المنفعة الشكلية والتي تعبر عن خصائص المنتج من حيث الشكل والحجم واللون والطراز. المنفعة الثانية هي المنفعة الزمانية، والمنفعة الثالثة هي المنفعة المكانية وهو ما يسعى التسويق إلى تحقيقه عموماً. والمنفعة الرابعة هي المنفعة الحيازية والتي تعبر عن الإشباع والرضا الذي يحصل المشتري عليهما عندما يحصل على المنتج سواء كانت هذه الحيازة قانونية أو مادية.

ثانياً: أهداف وظيفة التسويق:

على الرغم من تعدد وتنوع أهداف التسويق من منظمة إلى أخرى، إلا أن هناك أهدافاً عامة يسعى نشاط التسويق إلى تحقيقها في أي منظمة بصفة عامة، ومن هذه الأهداف ما يلي:

1- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بعمل المنظمة.

2- تحقيق رقم محدد من الأرباح الناتجة عن عملية البيع.

3- تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستهلك أو العملاء.

4- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتعزيزه.

5- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالنشاطات اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت خدمية أو سلعية.

ثالثاً: المزيج التسويقي وعناصره الأساسية

من المهام الرئيسية لمدير التسويق أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات تؤدي به إلى الوصول إلى السوق واستهدافها من خلال برنامج تسويقي متكامل، وذلك باستخدامه تركيبة مؤلفة من أدوات يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي أدوات تم تحديدها بأربع (المنتج، السعر، التوزيع (المكان)، الترويج وهو المزيج الرباعي الذي يستخدم في تسويق السلع المادية، أما عناصر المزيج التسويقي في الخدمات فهي سبعة بإجماع خبراء تسويق الخدمات، إذ تضاف ثلاث عناصر أخرى للعناصر الأربعة السابقة الذكر وهذه العناصر (الناس، البيئة المادية، عملية تقديم الخدمة).

أ- المنتج: عبارة عن سلعة أو خدمة أو فكرة تتألف من حزمة من خواص محسوسة وغير محسوسة، تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم، حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، وتتضمن الخواص المحسوسة في المنتج الخواص المادية مثل التصميم واللون، أما الخواص غير المحسوسة في المنتج فتتضمن أشياء مثل التفاخر، الوجاهة، السعادة وغيرها.

ب- السعر: هو القيمة النقدية لوحدة سلعة أو خدمة وفي العادة يتحدد السعر بشكل كامل عن طريق قوى العرض والطلب. والواقع أن التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر إيراداً، بينما العناصر الأخر تشكل تكلفة على المنظمة، وعلى الرغم من أن السعر هو العنصر الأكثر مرونة إلا أنه أكثر العناصر تعقيداً بسبب كثر المتغيرات التي تؤثر على تحديد أفضل الأسعار.

ج- التوزيع: أحياناً يشار إليه بالمكان أو القنوات التسويقية، ونعني به تحديداً كافة النشاطات والجهود التسويقية التي تتعلق بضمان توريد احتياجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات من إمكان وجودها. وتنفذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع وأحياناً تسمى منافذ التوزيع والتي يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها، وتتم عملية النقل من خلال وسطاء أو مباشرة، وهناك شركات توزيع متخصصة يمكن أن تتولى عملية التوزيع.

د- الترويج: وهو عنصر مهم من عناصر التسويق كونه يمثل القوة الدافعة لنشاط التسويق وهو العامل الحاسم في تصريف بعض السلع والخدمات،

ويتألف الترويج من عدة عناصر يطلق عليها المزيج الترويجي وهي (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية، النشر).

وحديثاً تم استبدال عنصر الترويج بمفهوم أشمل هو الاتصالات التسويقية المتكاملة للدلالة على دور هذا العنصر في منتجات الشركة ووسائلها إلى الأسواق المستهدفة.

هـ- **البيئة المادية:** البيئة المادية للخدمة وخاصتاً التي تكون من صنع البشر، تؤثر تأثيراً واضحاً على إدراكات المستهلك المتعلقة بتجربته مع الخدمة، وأيضاً البيئة المادية التي تقوم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل، وهذا بدوره يعزز إدراك المستفيد من الخدمة ويجعله أكثر قدرة على تقييم هذه الخدمة. والأبعاد البيئية للخدمة تتضمن الظروف المحيطة (مثل درجة الحرارة، نوعية الهواء، الضوضاء، الموسيقى، اللون. الخ) واستثمار المكان (مثل الأجهزة والمعدات، التأثيث، الديكور، وكافة التسهيلات المادية الأخرى).

و- **الناس:** وهم المنتفعين من الخدمة، وأيضاً مزويدها، وكذلك مستوى التفاعل بينهم أو ما تسمى بالعلاقات التفاعلية بين مزود الخدمة والمستفيد، وأيضا يتضمن عنصر الناس العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم، حيث أن إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين.

ز- **عملية تقديم الخدمة:** إن الأسلوب أو الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة يعد أمراً في غاية الأهمية لكل من مزود الخدمة والمستفيد منها، وتتضمن عملية تقديم الخدمة السياسات، الإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما أن هذه العملية تشتمل على نشاطات و"بروتوكولات" أخرى مثل المكننة، وتدفق النشاطات وحرية التصرف الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة (الصلاحيات مثلاً) وكيفية توجيه المستفيدين ومعاملتهم، وأساليب تسويق العلاقة مع المستفيدين، وأساليب تحفيزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.

رابعاً: المعلومات التسويقية

أ: مفهوم نظام معلومات التسويق

يعرف نظام المعلومات التسويقية بأنه "مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات التسويقية بشكل دقيق وناجح. كما ويعرف أيضاً بأنه الطريقة المنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات السابقة والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنظمة والعناصر المؤثرة فيها من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب والشكل والدقة المناسبين وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

مما تقدم نجد أن نظام معلومات التسويق يتألف من مدخلات ومخرجات وعمليات التشغيل:

1- المدخلات تمثل بيانات تاريخية أو تقديرية من عمليات المنظمة ككل وعمليات مختلف الوحدات داخلها، سواء كانت هذه البيانات تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة أو بالبيئة المحيطة بها. والبيانات قد تكون عينية أو مالية أو على شكل نسب مثل عائد الاستثمار المحقق أو في شكل إحصائيات متنوعة.

2- المخرجات وهي المعلومات الناتجة عن النظام في الشكل والمضمون اللذين تحتاجهما الإدارة في اتخاذ القرارات، وقد تكون المعلومات مالية أو عينية أو على شكل نسب ورسوم بيانية أو معادلات رياضية... الخ.

3- **عمليات التشغيل:** المادة الأولية تتمثل على شكل أرقام ومواصفات تتعلق بحقائق معينة يتم معالجتها وتحويلها عن طريق التحليل باستخدام النماذج الرياضية والإحصائية لتصبح معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات سليمة، ونظراً لشدة الحاجة إلى المعلومات وكثرتها تقوم المنشآت باستخدام الحاسب الآلي لجمع وتخزين المعلومات واستعمالها كمصدر لا ينضب، حيث تزود الإدارة بمعلومات جديدة وحديثة بشكل مستمر، وبناء على ذلك تتمكن

الإدارات المختلفة في المنظمة من اتخاذ قراراتها وتوزع المعلومات إلى الجهات المتعددة في المنظمة.

لنظام المعلومات التسويقي مزايا عدة من أهمها:

1- تقليص الوقت المستخدم من قبل المدير في أعمال التخطيط.

2- المعلومات يمكن تعديلها بسهولة ويسر.

3- كل وظيفة في إدارة التسويق يمكن تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لاتخاذ القرارات.

4- السرعة الفائقة والدقة في الحصول على المعلومات بشكل مفصل.

5- النظرة الشاملة والسريعة لأعمال المنظمة.

6- الجمع المنظم للبيانات مع الاحتفاظ بالبيانات الهامة.

7- النتائج القابلة للقياس.

وبالتالي فالمعلومات التسويقية تعتبر ضرورية لتقليل المخاطر وتحديد السياسات التسويقية وإثارة عامل الإبداع لدى المنظمة، وكذلك تساعد في تقويم نجاح أو فشل تلك السياسات والوصول إلى المتطلبات القانونية أو الدفاع عن قرار ما أو الوصول إلى قرار ما.

ب: خصائص نظام المعلومات

لكي تكون المعلومات التي تحصل عليها الشركة مفيدة لمتخذي القرارات يجب أن تتصف بعدة خصائص:

1- **مناسبة للغرض:** إن الحصول على معلومات غير مناسبة واستخدامها يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة مما ينعكس سلباً على النتائج.

2- **دقة المعلومات:** يجب أن تكون المعلومات المستخدمة تتميز بدقة كبيرة، أما عندما تستخدم عبارات ومصطلحات غير دقيقة وغير كمية فإن هذه المعلومات لا يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار الصحيح.

3- يجب أن تكون المعلومات كافية.

4- يجب أن تكون المعلومات موثوق بها.

5- وصول المعلومات في الوقت المناسب والجهة المناسبة.

ج: مكونات نظام المعلومات التسويقي:

إن مدراء التسويق يقومون بأداء مهام التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة. وأنهم بحاجة للحصول على معلومات حول التطورات الحاصلة في البيئة فيما يتعلق بالأسواق المستهدفة، القنوات التسويقية، المنافسين، العوامل البيئية العامة والخاصة. والأداة التي يستطيع المدراء استخدامها في تحقيق ذلك هو اعتماد نظام المعلومات التسويقي بعد أن يتم تقديم هذه المعلومات التي هم بحاجة لها ومن ثم توزيعها وإجراء العمليات عليها في الأركان الأربعة التي يتكون منها نظام المعلومات التسويقي وهي:

1- **نظام السجلات الداخلية:** وهذا النظام يعتبر من أكثر النظم استخداماً من قبل مدراء التسويق، حيث يتضمن على التقارير المكتوبة، المبيعات، الأسعار، مستويات التخزين والاستلام، التسليم، ومن خلال تحليل هذه المعلومات يستطيع مدراء التسويق من معرفة ماهية الفرص المتاحة لهم والمشكلات التي تقف في طريقهم.

2- **نظام الاستخبارات التسويقي:** يمكن تعريف نظام الاستخبارات التسويقية على أنه الإجراءات والموارد التي تستخدم عن طريق المدراء للحصول على المعلومات اليومية والتطورات ذات الصلة في البيئة التسويقية. وقد اعتاد مدراء التسويق في الحصول على المعلومات الاستخبارية التسويقية عن طريق الصحف، الكتب، التحدث مع المستهلكين، المجهزين، الموزعين، ومن هم من خارج الشركة ولهم علاقة معها، وتهدف هذه المعلومات إلى معرفة المنافسين وحركتهم وإستراتيجيات أعمالهم، وكذلك حاجات المستهلكين المتجددة، لذلك فقد أخذت الشركات التي تعتمد هذا النظام مهمة تطوير نوعية المعلومات التي تحصل عليها وكمياتها من خلال الآتي:

أ) تدريب وتحفيز الكوادر البيعية في تقديم كل المعلومات الجديدة والمتطورة عن السوق، وبالتالي يمكن اعتبارهم بمثابة عين المنظمة في منطقة عملها.

ب) تشجيع وتحفيز الموزعين والوسطاء وتجار المفرق في تقديم المعلومات المهمة للشركة لشراء المعلومات من خارج الشركة ومن المنتجين لها، ومثال ذلك المكاتب الاستشارية، مراكز المعلومات، شبكة الإنترنت والاتصالات.

ج) الكادر الوظيفي العامل في إدارة التسويق ومن خلال علاقته مع الجمهور وما يحتفظون به من معلومات ذات صلة في العمل المطلوب.

خامساً: بحوث التسويق وسلوك المستهلكين

1- بحوث التسويق

أ- بحوث التسويق المفهوم والأهمية

بحوث التسويق تهدف إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات التسويقية الصائبة. وتقوم على جمع وتحليل وترجمة البيانات والمعلومات بشكل موضوعي من أجل تقديم المعلومات الضرورية لمتخذي القرار.

بحوث التسويق في العادة تكون موضوعية لأنها يجب أن تقدم معلومات تعكس الحقيقة. وإلا سوف تؤدي إلى نتائج وقرارات غير صائبة، وتهتم هذه البحوث بالعديد من الأنشطة مثل القرارات الإستراتيجية أو التكتيكية في التسويق والقرارات المتعلقة بالمشروع أو بيئته العامة، وكذلك يمكن أن تستخدم لتشخيص مشكلة ما أو حلها، وتعد هذه البحوث هامة لكل من الحكومة، المصدرين والمستوردين ومدير التسويق في المشروعات، بالنسبة للحكومات تساعد بحوث التسويق الحكومات في اتخاذ القرارات المناسبة في مجال التنمية والتصدير إلى الأسواق الخارجية ودراسة ومعرفة أفضلية هذه الأسواق. أما فيما يتعلق بالمصدرين فإن هذه البحوث تمد المصدرين بالمعلومات اللازمة لمعرفة المنافسين وطرق النفاذ إلى الأسواق الأجنبية وحجم الطلب الحالي والمستقبلي وكذلك الرقابة على تحويل العملات وعلى المواصفات القياسية والقوانين الجمركية في البلدان المستهدفة. أما بالنسبة للمستوردين فإنها تفيد في اختيار أفضل مصادر الاستيراد من خلال معرفة المعلومات عن أسعار ومواصفات المنتجات وأساليب السداد في الأسواق الخارجية. بالنسبة إلى مدير التسويق في المشروع: بحكم اتصاله بعدد كبير من الأسواق يكون بحاجة ماسة إلى قسم أو وظيفة متخصصة في مجال المعلومات ودراسة الأسواق من منافسين ومستهلكين وموردين ومختلف عناصر البيئة الخارجية. كما أنه يحتاج إلى المعلومات ليس فقط لتقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك بل من أجل التعرف على مدى رضا المستهلكين عن منتجات الشركة ومعرفة آرائهم ورغباتهم مما ينعكس ذلك على قراراته التسويقية ويؤدي إلى زيادتها ودقتها، ومن هذا المنطلق جاءت أهمية وظيفة بحوث التسويق في خدمة باقي وظائف التسويق أولاً ومن ناحية ثانية المجتمع أيضاً.

ب- مجالات بحوث التسويق

لبحوث التسويق مجالات عديدة تشمل كافة عناصر المزيج التسويقي وهي:

1- **بحوث المنتج:** وتتمثل في التحسينات في المنتجات الحالية وكذلك تجديد وابتكار المنتجات والتنبؤ باتجاهات المستهلك من حيث تفضيلات المستهلك للسلع الجديدة.

2- **بحوث المستهلك:** وتتمثل في كل ما يتعلق بالقرار الشرائي للمستهلك والعوامل المؤثرة فيه سواء كانت (اقتصادية، نفسية، اجتماعية، بيئية، سياسية).

3- **بحوث البيع والتوزيع:** وتتمثل في فحص دقيق وشامل لكل الوظائف البيعية وأساليب توزيع المنظمة لمنتجاتها الخارجية والداخلية.

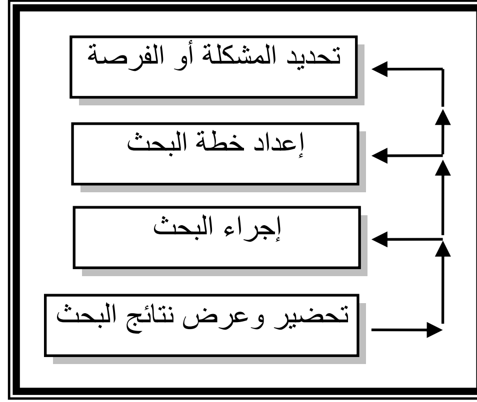
4- **بحوث التسعير:** وتتعلق بالسياسات السعرية وطرق تسعير المنافسين لمنتجاتهم وغيرها.

5- **بحوث الترويج:** وتهتم بتقييم واختيار أساليب الترويج والإعلان وطرق العرض للمنتجات والعلاقات العامة وغيرها.

هذا ويمكن استخدام بحوث التسويق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج (تأسيس، نمو، نضوج، تدهور) وذلك لتأكد من سلامة طرح المنتجات في السوق والمركز التنافسي للمنظمة، واتجاه المبيعات، واكتشاف استخدامات جديدة للمنتجات وتحديثها وكذلك معرفة أسباب تدهور المبيعات وذلك من أجل إيجاد الحلول المناسبة للمنتجات إما إلغاء أو إبدال أو تجديد.

ج- إجراء بحوث التسويق:

إجراءات بحوث التسويق يمكن أن تقسم إلى أربع مراحل، وكل مرحلة تعد أساس للمرحلة اللاحقة وهي تحديد المشكلة أو الفرصة التسويقية، وضع خطط البحث، القيام بالبحث التسويقي وتحضير وعرض نتائج البحث ويمكن توضيح هذه المراحل كما هو بالشكل التالي:



شكل (1-3) مراحل إجراء بحوث التسويث

1- تحديد المشكلة والفرص السوقية:

في هذه المرحلة يتم التعرف على طبيعة المشكلة والقرار السليم لحلها، وتحتاج هذه المرحلة في العادة إلى بحث استكشافي يسمح بإيجاد أفكار جديدة والتأكد من المبادرات الفردية ومن الضروري القيام بدراسات نظرية تعتمد على الوثائق وأخذ آراء أفراد المشروع الذي يمكن أن يقدموا معلومات جيدة لمعرفة المشكلة، ولكن ليس من السهولة بمكان دائماً التعرف على السبب الحقيقي للمشكلة فعلى سبيل المثال انخفاض المبيعات يحتاج إلى دراسة معمقة لأسباب محتملة مثل تقادم المنتج، الأسعار المرتفعة، منتجات الإحلال، لذا يجب تحديد المشكلة بشكل دقيق، وتنتهي هذه المرحلة بمعرفة المعلومات والمعطيات الموجودة التي ترغب الشركة بالحصول عليها، كما أنها تسمح بتحديد أهداف الدراسة والمشاكل الواجب حلها وأسلوب استخدام ومعالجة المعلومات.

2- إعداد خطة البحث

الخطة هنا تصف خصائص وإجراءات الدراسة، حيث تبدأ بتحديد أهداف الدراسة والمشاكل الواجب إبرازها في البحث، وعادتاً تتضمن الخطة اختيار وتحديد أسلوب البحث والبيانات اللازمة وطرق جمع هذه البيانات وتقنيات معالجتها من أجل تحويلها إلى معلومات مفيدة وأخيراً يتم وضع وتحديد الموازنة اللازمة.

3- إجراء البحث

أي تنفيذ خطة البحث ويتطلب ذلك تنفيذ البدائل المتعلقة بالقياس وجمع وتحليل المعطيات المجمعة.

4- إعداد وإصدار النتائج

يجب إصدار النتائج بوضوح ودقة وأن تكون كاملة ومفهومة من قبل جميع الأفراد وأن تحقق أهداف البحث.

2- سلوك المستهلك:

إن الهدف الأساسي للتسويق هو إشباع الحاجات الإنسانية عن طريق عمليات تبادلية وتحقيق هدف المنظمة، ومن سر نجاح السياسة التسويقية في أي منظمة هو الاهتمام بالمستهلكين، وكما هو معروف فإن سلوك المستهلك ما هو لا أحد أوجه السلوك الإنساني وبالتالي فإنه يتأثر بعوامل عديدة وأن كل من هذه العوامل تؤدي إلى أنواع متباينة من السلوك وقد تؤدي المؤثرات المتبادلة إلى سلوك واحد.

يتميز تحليل سلوك المستهلك بتعدد العلوم التي عالجت هذا الموضوع، وهكذا فإن علوم الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع ساعدت في تكوين المفاهيم والمعارف الحالية عن هذا المجال وقدمت نماذج مختلفة لتفسير سلوك المستهلك بهدف مساعدة رجال التسويق في فهم هذا السلوك ووضع البرامج التسويقية المناسبة. فعلم النفس قدم المفاهيم المساعدة في فهم دوافع وإدراك شخصية المستهلك، وعلم الاجتماع قدم المفاهيم المتعلقة بتأثير الجماعات المختلفة على الأفراد وتأثرهم بالعوامل الثقافية والاجتماعية المختلفة التي تحدد سلوك كل فرد، وقدم علم الاقتصاد المفاهيم المتعلقة بمبدأ الرشد لدى الإنسان كونه يمتلك المعلومات والمعرفة الكافية عن السوق والمنتجات، وعند كل عملية شراء يوازن بين ما يدفعه من نقود وبين ما يحصل عليه من منافع من جراء عملية شرائه لسلعة أو خدمة ما. والمستهلك الرشيد هو الذي يحصل على أعلى درجة من الإشباع والمنفعة من خلال الشراء مقابل السعر الذي يدفعه.

أ- تعريف سلوك المستهلك

بناء على ما تقدم سنحاول تقديم أهم التعريفات التي تناولت سلوك المستهلك، عرفت (Molina) سلوك المستهلك بأنه التصرفات والأفعال

التي يسلكها الأفراد من تخطيط وشراء المنتج ومن ثم استهلاكه. بينما عرفت (Engel) سلوك المستهلك بأنه الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من أجل الحصول على منتج (سلعة أو خدمة) ويتضمن إجراءات اتخاذ قرار الشراء.

وعرف من قبل (Howard) بأنه التصرفات التي يتبعها الأفراد بصورة مباشرة للحصول على السلع والخدمات الاقتصادية واستعمالها بما في ذلك الإجراءات التي تسبق هذه التصرفات وتحددها، أما بالنسبة إلى (Ougust) فإنه يرى بأن سلوك المستهلك يمثل مجموعة من الإجراءات التي لا يمكن مشاهدتها باستمرار وإنما يكون التعبير عنها عند اتخاذ قرار الشراء.

ومما تقدم يمكن القول:

- سلوك المستهلكين يكون ناتجاً عن تفاعلات العوامل الداخلية (النفسية) والعوامل الخارجية (الاجتماعية والاقتصادية...)
- سلوك المستهلك ما هو إلا تصرف يقوم به الفرد لشراء منتج ما.
- للحصول على منتج معين فإن على المستهلك القيام بعملية الاختيار ما بين البدائل المتاحة.
- الفرد يقوم بجمع المعلومات وتحليلها وانتقاء الملائم منها حسب قدراته على الانتقاء والتحليل ومن ثم يقوم باتخاذ قرار الشراء.
- قرار الشراء يتضمن الكثير من المخاطر وعدم التأكد خاصة لبعض المنتجات.
- عملية الشراء تعد النتيجة النهائية لكافة الإجراءات التي يقوم بها الفرد والخاصة بقرار الشراء.
- المستهلك يبحث عن المنتج من أجل إشباع حاجاته ورغباته.
- المستهلك يقيم قرار الشراء المتخذ ويقرر فيما إذا كان هذا القرار صحيحاً ومرضياً وحقق له الرضا والإشباع.

ب- العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك

لكي تنجح المنظمة في خطتها التسويقية عليها أن تتعرف بشكل أكثر دقة على المستهلك، حيث لا زالت إدارات التسويق لا تعرف عن سلوك

المستهلك وما بداخله إلا ما هو قليل رغم التقدم العلمي في مجال العلوم الطبيعية والإنسانية.

هناك عدة نماذج للسلوك الشرائي ومنها ما تناوله (Kotler) وهو نموذج بسيط يوضح المؤثرات الخارجية والداخلية والاستجابات وكما هو مبين من أدناه.

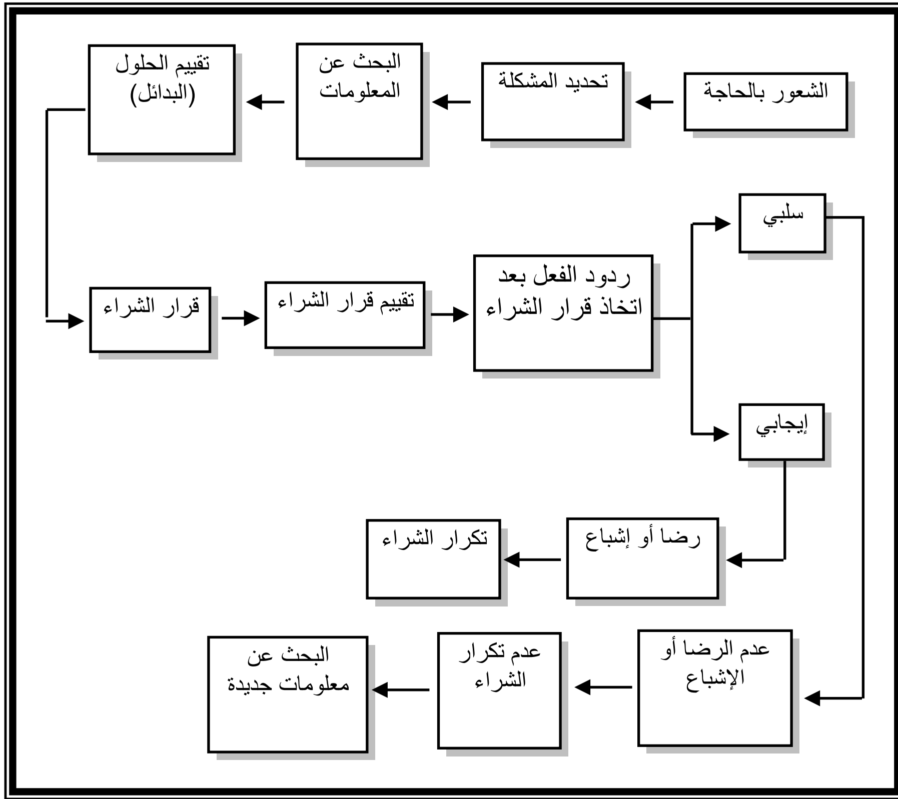
المؤثرات الخارجية		**الصندوق الأسود للمشتري**		**استجابات المشتري**
المزيج التسويقي	مؤشرات بيئية	خصائص المشتري	عملية اتخاذ قرار الشراء	
المنتج	اقتصادية	الثقافية	تحديد المشكلة	اختيار المنتج
السعر	تكنولوجية	الاجتماعية	المعلومات	اختيار العلامة
التوزيع	سياسية	الشخصية	التقييم	اختيار البائع
		السلوكية	القرار	توقيت الشراء
الترويج	ثقافية		سلوك الشراء	كمية الشراء

شكل (3-2) نموذج لسلوك المستهلك Kotler, 97, p. 172

إن هذا الشكل البسيط يوضح حقيقة تأثير العوامل المختلفة على عملية اتخاذ القرار.

مراحل اتخاذ قرار الشراء

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل حيث تمثل كل مرحلة حالة معينة عندما يتم تسويتها ومن ثم يتم الانتقال إلى مرحلة أخرى ويمكن تمثيل تلك المراحل بالشكل الآتي:



شكل (3-3) مراحل اتخاذ قرار الشراء

المصدر: الصمعيدي محمود، ردينه عثمان (2001) سلوك المستهلك. دار المناهج للنشر والتوزيع عمان – الأردن، ص104.

يلاحظ من الشكل السابق المتعلق بمراحل اتخاذ قرار الشراء، بأن هناك عدة مراحل متتالية يمر بها المستهلك قبل أن يتخذ قرار الشراء وصولاً إلى تحقيق الرضا أو عدمه وبالتالي تكرار الشراء أو عدمه.

ج- نظريات سلوك المستهلك:

إن قلة البيانات والمعلومات المتاحة عن سلوك الأفراد في عمليات الشراء، وتأخر إثبات فاعلية النظريات التي طرحت في مجال دراسة المستهلك، واختلاف وجهات النظر في تفسير السلوك الشرائي للمستهلك من جوانب اقتصادية أو نفسية، إلا أنه قد تم الخروج بنماذج علمية وعملية لإثبات صحة بعض النظريات ومنها:

1- **النظرية الاقتصادية:** تعتبر من النظريات الأولى التي ظهرت وما زالت معتمدة في تفسير سلوك المستهلك، وكان أول من نادى بهذه النظرية هو العالم الاقتصادي آدم سميث وقد جاء من بعده الفرد مارشال ليؤكد هذا الأمر أيضاً. وتقوم نظرية مارشال على أساس "المنفعة الحدية" حيث أن الفرد في سلوكه يسعى إلى تعظم منفعته من خلال اعتماد النقود كمعيار لقياس درجة الرغبة والإشباع المتحقق من السلعة. وقد قامت نظريته على الافتراضات التالية:

أ- المستهلك دائماً يسعى إلى تعظيم منفعته وإشباع حاجاته عن طريق دفع أقل ما يمكن دفعه من الموارد (النقود).

ب- يوجد لديه معلومات متكاملة عن البدائل المتاحة من البضاعة التي يرغب بإشباع حاجاته منها.

ج- إن السلوك الاستهلاكي للفرد دائماً عاقل ورشيد.

أما المأخذ على هذه النظرية فيمكن إجمالها بالآتي:

أ- أنها تخلو من دراسة العناصر السيكولوجية والفسيولوجية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك المستهلك.

ب- ليس دائماً تصرف المستهلك في عمليات الشراء هو عقلاني ورشيد.

ج- يكون من الصعب قياس مدى الإشباع المتحقق من السلع لدى الفرد لأنها تختلف من شخص لآخر.

2- **النظريات السيكولوجية (النفسية):** هذه النظريات تقوم على أساس دراسة العناصر السيكولوجية والفسيولوجية في الفرد وما يجعل له تأثير في سلوكه الشرائي، وهناك عدة نماذج وضعت لتوضح هذه النظريات ومنها:

أ- النموذج التعليمي لبافلوف: هذه النظرية تقوم على أساس أن الفرد أو (الحيوان) يمكنه التعلم من خلال تعوده على سلوك وعوامل معينة فتصبح بذلك عادة له يستمر عليها، فقد لاحظ بافلوف بعد سلسلة من التجارب على الكلاب أن هناك ترابطاً وثيقاً بين التدريب وبين درجة الاستجابة. فقد كان بافلوف يستخدم جرساً يقرعه للكلب قبل أن يقدم له الطعام بصفة متكررة، حيث ارتبط في ذهن الكلب الجرس بالطعام فكان

لعابه يسيل بمجرد سماعه صوت الجرس، وهذا النموذج يمكن الاستفادة منه ومن قبل رجال التسويق وذلك خصوصاً بالنسبة للشركات التي تدخل حديثاً إلى السوق وتجد هناك منافسة شديدة لبضائعها من قبل شركات أخرى، لذلك يمكن الاعتماد على أساس طرح النماذج المجانية للمستهلكين بهدف تكوين فكرة ملائمة عن المنتج، ومن ثم تعودهم على شراءه مستقبلاً، حتى تستقر البضاعة في السوق ويكون لهم حصة في السوق.

ب- النموذج النفسي لفرويد: تقوم نظرية (فرويد) على أساس دراسة نفسية الفرد وانعكاسات ذلك في سلوكه حيث يبين "فرويد" بأن هنالك ثلاث أجزاء لنفسية الإنسان هي:

1- اللاشعور أو العقل الباطن: ويقصد به ذلك الجزء الذي يتم فيه تخزين الدوافع القوية الملحة / أي المشاعر الحقيقية لرغباته وحاجاته.

2- الذات أو الأنا: وهو المركز الواعي المخطط للتنفيس عن انفعالاته الداخلية.

3- الذات العليا أو الشعور الظاهر: ويقصد به ذلك الجزء الذي تكون الغرائز في صورة مقبولة اجتماعياً لتجنب الشعور بالألم أو الخجل أو الندم. وما يفيدنا من هذا الأمر والعرض لنظرية فرويد بأن المستهلك لا يعبر عن شعوره الحقيقي في عملية الشراء بل هناك مشاعر داخلية يحاول أن يحققها بسلوك ظاهري. مثّل على ذلك قيام أحد الأفراد بارتداء ملابس فاخرة وبسعر مرتفع ومعبراً عن ذلك بسلوكه الظاهري بأنه شخص أنيق، ولكن في حقيقة شعوره الداخلي (الخفي) هي التباهي أمام الآخرين أو ليشعر الجنس الآخر بأنه أنيق وغني ومقبول من قبل الآخرين.

ج. النموذج الاجتماعي لفبلن: "فبلن" يرى أن الإنسان بطبعه اجتماعي، يعيش ويعمل وفق قواعد سلوك عامة تحددها له البيئة الثقافية العامة، ثم البيئات الخاصة والمجموعات التي يحتك بها، وأن حاجاته ورغباته وسلوكه تجاه إشباعها يتأثر بقيم هذه الجماعات المنتمي إليها.

ومن الأمثلة الشهيرة لتي قدمها "فبلن" وصفه للطبقة المترفة وشرحه لعاداتها الاستهلاكية، حيث توصل إلى أن أغلب عمليات الشراء التي يقوم

بها أعضاء تلك الطبقة ليس خلفها حاجات حقيقية تدفعها. ولكن لمجرد تحقيق الظهور والتفوق والتميز الاجتماعي، وأن الهدف الحقيقي لهذه الطبقة التباهي بالاستهلاك في الكم والكيف وأن الطبقات الأخرى تسعى لتقليدها. ومن الأمثلة على ذلك اقتناء الشخص الواحد لأكثر من سيارة وتبديل الموديل كل سنة، إقامة حفلات لمختلف المناسبات بقصد التمييز عن الآخرين، الارتياد على مناطق سياحية معينة ذات أسعار باهظة أو السفر إلى دول معينة... الخ.

أما ما يؤخذ على هذه النظرية بأن الأفراد عموماً ليس بالضرورة أن تكون سلوكهم هي تقليد للطبقات أو الفئات الاجتماعية الأعلى دخلاً، لأن الفرد أصبح اليوم على مستوى أعلى من المعرفة والنضج.

أسئلة الفصل الثالث

أ- أسئلة للمراجعة والمناقشة

س1: اذكر مفاهيم التسويق عبر التاريخ مبيناً دور المفهوم الاجتماعي للتسويق

س2: اذكر وظائف التسويق

س3: ما هو المزيج التسويقي

س4: عرف نظام المعلومات التسويقية

س5: ما هي المكونات الأساسية لنظام معلومات التسويق

س6: ما هو مفهوم سلوك المستهلك

س7: ما هي العومل المؤثرة في سلوك المستهلك

س8: اذكر مراحل عملية اتخاذ قرار الشراء لدى المتسهلك

س9: اذكر نظريات سلوك المستهلك

س10: "الزبون دائماً على حق" ناقش هذه العبارة

ب- أسئلة الاختيار من متعدد:

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة في العبارات التالية:

س1: يمكن تعريف التسويق بأنه:

أ- انسياب السلع والخدمات والأفكار من مصادر الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك

ب- التسويق هو تخطيط وتنفيذ عمليات التسعير والترويج للسلع والخدمات والأفكار والقيام بعمليات التبادل التي تسعى لإشباع رغبات الأفراد والمنشآت

ج- الجهود الذي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إداري واجتماعي للحصول على حاجات ورغبات

د- جميع ما ذكر

س2: يمكن القول بأن للتسويق

أ-ثلاثة تعاريف ب- أربعة تعاريف

ج- تعاريف عديدة من الصعوبة حصرها

س3: لقد مر تكور مفهوم التسويق بعدة مراحل كان في الماضي يركز على:

أ- زيادة كفاءة الإنتاج ب- البيع

ج- النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين

س4: المفهوم الحديث للتسويق يركز على:

أ- زيادة كفاءة الإنتاج ب- البيع

ج- النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين.

س5: من أهداف وظيفة التسويق:

أ- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة

ب- تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستهلك

ج- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة

د- جميع ما ذكر

س6: المزيج التسويقي يتكون من:

أ- عنصران ب- ثلاثة عناصر

ج- أربعة عناصر د- خمسة عناصر

س7: عناصر المزيج التسويقي في الخدمات يتكون من:

أ- أربعة عناصر ب- خمسة عناصر

ج- ستة عناصر د- سبعة عناصر

س8: يتكون المزيج الترويجي من:

أ- الإعلان ب- البيع الشخصي

ج- تنشيط المبيعات د- العلاقات العامة

هـ- الدعاية و- النشر ز- جميع ما سبق

س9: لنظام المعلومات التسويقي مزايا عدة من أهمها:

أ- المعلومات يمكن تعديلها بسهولة ويسر

ب- المعلوما يمكن تعديلها ولكن بصعوبة

ج- السرعة الفائقة والدقة في الحصول على المعلومات بشكل مفصل

هـ- (أ + جـ)

س10- الخطوط الأولى في إجراء بحوث التسويق هي:

أ- إعداد خطة البحث

ب- تحديد المشكلة أو الفرضية

ج- إجراء البحث

د- تحضير وعرض النتائج

مراجع الفصل الثالث

أ- المراجع العربية:

1- البكري، ثامر، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة (2006) عمان – دار اليازوري ص62.

2- البكري، ثامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان – الأردن 2001.

3- حيدر ناظم، المدخل إلى دراسةالتسويق، الطبعة الثانية، مطبعة جامعة دمشق 1964.

4- عقيلي، عمر وصفي، وآخرون، مبادئ التسويق، مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1994.

ب- المراجع الأجنبية:

() Engel, James, David, T. Kollatand Roger (1975) D.

(2) Jaber, D (2004). Principles and practice of marketing, 8th ed., Mc Graw – Hill International, The UK. P. 10.

(3) Kotler, P (2004) Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control. Prentice-Hall, NJ. P. 117, P.113.

(4) Michael. J. Etzel, Brvce J. Walker, William J. Stanton, Marketing 12th ed., Mc Graw – Hill New York, 2001, p. 56.

(5) Philip Kolter Gary Armstrong, John Sanders, Vernica Wong, principle of marketing, 3rd ed., European Edition, prentice Hall, New York, 2002, P. 45.

الفصل الرابع
الإدارة المالية

الأهداف التعليمية للفصل:

عزيزنا القارئ الكريم... بعد أن تقرأ هذا الفصل وتتفاعل مع مضمونه ومحتوياته، يمكنك تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: التعرف على طبيعة المالية

ثانياً: الإلمام بتطور مفهوم الإدارة المالية ووظائفها

ثالثاً: معرفة الأهداف المالية للمنظمات

رابعاً: معرفة أهداف الإدارة المالية

خامساً: التعرف على وظائف الإدارة المالية

سادساً: الإلمام بالتحليل المالي

سابعاً: معرفة أساليب التحليل المالي

الإدارة المالية

تعبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية للمنظمة، وتمارس بغض النظر عن حجم المنظمة أو طبيعة ملكيتها، ويمكن تعريف المالية بأنها علم وفن التعامل مع الأموال بصورة عامة، فإن العمل على تدبير تلك الأموال التي تحتاج إليها عمليات المنظمة وحسن استخدام تلك الأموال فيها هو جوهر عمليات ونشاطات الإدارة المالية في المنظمة، ومما لا شك فيه أن دور الإدارة المالية في منظمات اليوم يختلف عن دورها قبل سنوات، وأن دورها مستقبلاً سيختلف عما هو الآن، وهذا ما يعزز الدور المتطور للإدارة المالية في المنظمات بما تعيشه من تغييرات وتوجهات متجددة وبشكل مستمر.

أولاً: طبيعة المالية Nature of Finance

تعتبر المالية حقل وظيفي متخصص من حقول الإدارة، ويمكن تعريف مصطلح المالية finance بأنه إدارة التدفقات النقدية التي تتم في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة شركة مساهمة، بنكاً أو مؤسسة حكومية.

تعتبر الإدارة المالية Financial Management من الوظائف التطبيقية لإدارة الأعمال، حيث توظف المبادئ المالية لحل المشاكل المتصلة بعملية إدارة الأموال، وللإدارة المالية نظرياتها ومفاهيمها ومبادئها التي طورها المدراء الماليون أو استمدوها من العلوم الأخرى كالمحاسبة والاقتصاد وغيرها من العلوم الأخرى. ولكن المالية كأحد فروع إدارة الأعمال، تتميز عن كل من علم المحاسبة وعلم الاقتصاد، ففي حين يُعنى علم المحاسبة بحفظ السجلات المالية وإعداد التقارير المالية وقياس أثر العمليات المالية على كل من المركز المالي والربحية، فإن الإدارة المالية تستخدم المعلومات التي يوفرها النظام المحاسبي لاتخاذ القرارات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، أي أن المحاسبة هي عبارة عن عملية تختص بجمع المعلومات وتبويبها وتسجيلها وإعداد التقارير والقوائم المالية، في حين أن الإدارة المالية عملية إدارية تتصل بصنع القرارات.

ثانياً: تطور مفهوم الإدارة المالية ووظائفها:

الإدارة المالية مرت بتطورات هامة خلال القرن الماضي، فعندما نشأت الإدارة المالية كحقل مستقل من حقول المعرفة الإنسانية خلال السنوات الأولى من القرن الماضي، كان التركيز على الجوانب القانونية للعمليات المالية المتصلة بتأسيس المنظمات واندماجها وحماية الحقوق المتصلة بالأسهم والأوراق المالية الأخرى، وعندما اجتاحت الشركات الصناعية أسواق الدول المتقدمة كانت من أهم المشاكل التي واجهتها تلك الشركات هي كيفية توفير الأموال اللازمة للتوسع في المشروعات الصناعية، خاصة وأن أسواق رؤوس الأموال (الأسواق المالية) كانت بدائية، أضف إلى ذلك فقد كانت القوائم والتقارير المالية التي يعدها المحاسبون غير موثوقه. وبالتالي تردد المستثمرون في شراء الأسهم والسندات. وفي ضوء هذه الأوضاع كان تركيز الإدارة المالية على الموضوعات القانونية المتصلة بحماية الإصدارات من الأسهم والأوراق المالية. وقد استمر التركيز على الجوانب القانونية خلال عقد العشرينات من القرن الماضي وحتى عام 1930 حيث حدث الكساد الكبير وترتب عليه إفلاس العديد من المصانع والشركات.

وفي هذه المرحلة تحول التركيز على موضوعات إعادة التنظيم، وتوفير السيولة، وضرورة التقيد بالإجراءات والأنظمة الحكومية المتصلة بالأسواق المالية وقد بقيت الإدارة المالية في هذه الفترة أيضاً وصفية Descriptive وقانونية المنحة Legalistic، إلا أن التركيز في المفاهيم المالية انصب على بقاء المنظمات Survival بدلاً من تأمين الأموال اللازمة للتوسع، أما خلال الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي فقد ظلت الإدارة المالية علماً وصفياً يصف المؤسسات والمعاملات المالية من وجهة نظر المتعاملين الخارجيين مع المنظمة وليس من وجهة نظر الإدارة الداخلية للمنظمة، وقد شهدت هذه الفترة تطور بعض التقنيات المتصلة بتعظيم أرباح المنظمة، كما بدأت أسعار الأسهم تلقى اهتمام.

وفي أواخر الخمسينات من القرن الماضي طُورت أدوات تحليلية جديدة وبدأ تركيز المحللين الماليين ينصب على جانب الموجودات من الميزانية العمومية للمنظمة بدلاً من جانب المطلوبات وحقوق الملكية. كما بدأت المنظمات باستخدام الكمبيوتر وتطور النماذج والمعادلات المالية للمساعدة في إدارة المخزون السلعي، إدارة النقدية وحسابات

المدنيين، وكذلك الأصول الثابتة، وشيئاً فشيئاً بدأت الإدارة المالية تحول الأنظار من المتعاملين الخارجين إلى الإدارة الداخلية للمنظمة.

أما في الستينات والسبعينات من القرن الماضي فقد شهدت الإدارة المالية عودة الاهتمام بجانب المطلوبات وحقوق الملكية من الميزانية العمومية ولكن بتركز أكبر ليس على الجوانب القانونية، ولكن التركيز انصب في هذه المرحلة على موضوعات مثل المزيج الأفضل لمصادر التمويل وكيفية اتخاذ قرارات الاستثمار وأثر هذين المفهومين على تمويل المنظمة وعلى اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعظيم قيمة المنظمة أو ثروة حملة الأسهم مع الاعتراف بأن نتائج أعمال المنظمة المالية تؤثر على كيفية تعامل المستثمرين معها.

أما خلال مرحلة الثمانينات فقد تجاوز المدير المالي التقليدي المتصل بإعداد التقارير المالية وتوفير الأموال، وأصبحت المشروعات أكبر حجماً وأكثر تعقيداً، وباشرت الإدارة المالية مسؤولية مواجهة المشكلات المالية واتخاذ القرارات المتصلة بإدارة موجودات المنظمة.

وخلال عقد التسعينات من القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرون أصبحت الإدارة المالية أكثر إثارة وتحدياً حيث أصبحت القرارات المالية تُعنى أساساً بتطوير المهارات لاتخاذ القرارات الصحيحة في بيئة تتصف بالتعقد وسرعة التغيير وفي عصر الانفتاح والعولمة التي تعصف بالمجتمعات العالمية.

ثالثاً: الأهداف المالية للمنظمات:

تعمد منظمات الأعمال الناجحة عادة إلى تطوير هياكل مالية هادفة. يمارس المدراء الماليون في المنظمات مجموعة من النشاطات التي تساعد في تحقيق أهداف الإدارة المالية، وهذه الأهداف بدورها تساعد على تحقيق أهداف المنظمة التشغيلية وتؤكد المنظمات عادة على تظافر جهود كافة الوحدات الإدارية باتجاه تحقيق أهدافها المحددة سلفاً، وحيث أن منظمات الأعمال تبحث دائماً عن الربح، فإن الأهداف الرئيسية لهذه المنظمات تتمثل في تعظيم الأرباح وتعظيم قيمة المنظمة.

أ- تعظيم الأرباح:

إن هدف منظمات الأعمال الأول هو تعظيم أرباحها، ويعتقد معظم رجال الأعمال بأنهم قادرون على تحقيق هذا الهدف إذا استطاعوا تحقيق أكبر قدر من الأرباح في الوقت الذي يحافظون فيه على خفض النفقات أو تقليلها. ويتميز هدف تعظيم الأرباح ببساطته ووضوحه هذا ويسهل فهمه كهدف لمنظمات الأعمال حيث تتركز الجهود على كسب المال. إن هدف تعظيم الأرباح ذائع الصيت بين رجال الأعمال ومنظماتهم إلا أنه في واقع الأمر يتسم ببعض مناحي الضعف وأهمها:

1- الغموض:

وتتأتي مشكلة الغموض هنا في تعريف مصطلح "الربح" “Profit” فالربح في المدى القصير يختلف عنه في المدى البعيد. فإذا استطاعت شركة صناعية تشغيل ماكناتها طيلة العام دون صيانتها، سوف ينعكس ذلك على ربحيتها لهذا العام، ولكنها تجد نفسها مضطرة لمضاعفة نفقات الصيانة في السنوات اللاحقة، وبالتالي تتدنى ربحيتها. يتضح من هذا السياق أن تعظيم الأرباح لا يعني إهمال المدى البعيد لصالح المدى القصير.

2- إهمال التوقيت It Ignores Timing

العملة تفقد جزءاً من قيمتها من سنة إلى أخرى بسبب اختلاف القوة الشرائية للنقود بسبب التضخم ويتوجب على منظمات الأعمال التي تبحث

عن الربح أن تعطى العامل الزمني أهميته فيما يتصل بالتدفقات النقدية والأرباح.

3- إهمال الجوانب الكيفية للنشاطات المستقبلية

إن منظمات الأعمال لا تقوم بنشاطاتها بهدف تحقيق أعلى ربحية ممكنة، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى تقدير موضوع نمو المبيعات عالياً من خلال تخفيض الأرباح مقابل تحقيق الاستقرار المنشود الذي تحققه زيادة المبيعات. كما تلجأ بعض المنشآت إلى إستراتيجيات التنويع في المنتجات والأسواق لتقوية مركزها التنافسي في السوق حتى ولو ترتب على ذلك تدني قيمة الأرباح الكلية.

كذلك تعمد بعض المنظمات إلى استخدام نسبة من أرباحها لتحقيق بعض الأهداف الاجتماعية الكلية أو الأهداف الخاصة بالمجتمعات المحلية، وقد بات معروفاً بأن الأهداف غير المتصلة بالربحية تؤثر في تحديد أهداف المنشأة التي تسعى لتعظيم أرباحها.

ب- تعظيم قيمة المنشأة أو تعظيم ثروة المستثمرين

Maximization of wealth

إن الهدف الرئيسي الثاني الذي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه هو تعظيم قيمة المنشأة على المدى البعيد. ويعرف هذا الهدف أيضاً باسم تعظيم الثروة. حيث تعرف الثروة بصافي القيمة الحالية للمنشأة. وبدلاً من التركيز المباشر على الأرباح. فإن هدف تعظيم القيمة أو الثروة يركز على مدى تأثير الأرباح على القيمة السوقية لأسهم المنشأة في المدى البعيد.

وبشكل عام يتوجب على المنشأة التي تسعى لتعظيم قيمتها أن تقوم بالآتي:

1- **تجنب المخاطر العالية:** هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة والربحية.

2- **دفع عواد الأسهم:** إن عوائد الأسهم هي تلك الدفعات التي تدفعها المنشأة لحملة الأسهم والذين يملكون المنشأة. إن دفع هذه العوائد يجب أن يتناسب مع حاجات كل من المنشأة وحملة الأسهم.

3- **التنمية:** عندما تستطيع المنشأة زيادة مبيعاتها والتوسع في منتجاتها وأسواقها فإنها تحمي نفسها من التراجع، وبالتالي الخروج من السوق (الإفلاس، أو التصفية) ذلك أن كبر حجم المبيعات واستقرارها وتنوعها يوفر للمنظمة الحماية المطلوبة ضد الكساد الاقتصادي، والتغيير في أذواق المستهلكين وتراجع الطلب على منتجاتها حيث لا يعقل أن تحصل هذه الأمور بالنسبة لكافة الأسواق والمنتجات وبنفس النسبة والمقدار، ويتم تعويض النقص في بعض هذه المواد و/أو الأسواق في المواد و/ أو الأسواق الأخرى.

4- **المحافظة على أسعار الأسهم السوقية:** المحافظة على قيمة المنشأة في السوق من الاهتمامات الرئيسية للإدارة التي تسعى لتحقيق هدف تعظيم الثروة (القيمة)، وذلك أن سعر السهم في السوق هو الذي يعظم (يزداد) وتستطيع إدارة المنشأة المحافظة على مستوى أسعار أسهمها في السوق من خلال اتخاذ بعض الخطوات: خلق الطلب على الأسهم، اختيار المشروعات الناجحة للاستثمار، فوائض أموالها، وغيرها من الممارسات التي تلفت أنظار المستثمرين، وبالتالي المحافظة على مستويات عالية لقيمة أسهمها.

إن هدف تعظيم الثروة أكثر جاذبية وفائدة من هدف تعظيم الأرباح ذلك أن هدف تعظيم الثروة يوازن بين العديد من العوامل مثل النمو، الاستقرار، تجنب المخاطر العالية، والمحافظة على أسعار الأسهم في السوق بدلاً من العامل الوحيد الذي يركز على أن يكون الهدف تعظيم الأرباح.

رابعاً: أهداف الإدارة المالية

كما نعلم بأن لكل إدارة من إدارات منظمة الأعمال أهداف محددة، كما هو الحال بالنسبة للإدارة المالية. فإدارة التسويق مثلاً تتبنى أهدافاً مثل زيادة المبيعات واختراق أسواق جديدة، كما تتبنى إدارة الإنتاج أهداف مثل تخفيض نفقات الإنتاج وتقليص الزمن اللازم للإنتاج وتطوير الوسائل والأدوات الإنتاجية. ويعتبر قيام كل إدارة من هذه الإدارات بإنجاز أهدافها بمثابة مساهمة في تحقيق هدف تعظيم الثروة وهو الهدف الرئيس للإدارة المالية، وقد طور علماء المالية والإدارة على مدخلين لتحديد هذه الأهداف المالية هما:

أ- مدخل الربح – المخاطر Profit – Risk Approach

ويعتمد هذا المدخل على محاولة الملائمة بين الربح ودرجة المخاطرة، وطبقاً لهذا المدخل يجب أن تأخذ الإدارة المالية في اعتبارها بأن تسيطر على النفقات النقدية مع السماح بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات في محيط البيئة التشغيلية للمنشأة وهذا المدخل يصنف الأهداف المالية بالأهداف التالية:

1- **تعظيم الأرباح:** أي تحقيق نسبة ربح عالية على المدى الطويل والمدى القصير.

2- **تقليل المخاطر**: أي تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن، أي على الإدارة المالية أن تتجنب الأعمال ذات المخاطر العالية وغير الضرورية.

3- **السيطرة الكاملة على التدفقات النقدية الداخلية والخارجية:** أي قيام الإدارة المالية بمراقبة التدفقات لضمان حمايتها واستخدامها الاستخدام الأمثل.

4- **المرونة:** أي توفير المرونة بمعنى أن تكون المنشأة قادرة على اتخاذ المبادرات التي من شأنها التعامل مع عوامل عدم التأكد المستقبلية، ويمكن تحقيق المرونة بالإدارة الكفوءة لنشاطات والأموال.

ب-مدخل السيولة- الربحية Liquidity–Profitality Approach

وفق هذا المدخل فإن أهداف الإدارة المالية يمكن تمثيلها بهدفين رئيسيين:

1- **السيولة:** ونعني بها أن يتوفر الكم المناسب من النقدية التي تكفي لسد الالتزامات المالية للمنشأة تجاه الغير في كافة الأوقات. أي بمعنى قدرة المنشأة على دفع التزاماتها وتوفير مبلغ من المال في الصندوق أو البنك يمكنها من شراء احتياجاتها نقداً أو الحصول على الخصم النقدي لهذه المشتريات، ولمواجهة الحالات الطارئة.

2- **الربحية:** تعني الربحية قدرة المنشأة على تحقيق أرباح يرضى عنها المستثمرين في معرض تحقيق الهدف الأهم وهو تعظيم الهدف الأكثر أهمية وهو تعظيم قيمة المنشأة أو تعظيم قيمة أسهمها.

خامساً: وظائف الإدارة المالية

Financial Management Functions

المنهج الحديث للإدارة المالية ينظر إلى وظيفة الإدارة المالية في المنشأة بأنها تقوم على ثلاث اتجاهات أساسية:

1- قرارات الاستثمار Investment Decisions

2- قرارات التمويل Financing Decisions

3- قرارات توزيع الأرباح Dividents Decisions

إن المهام الأساسية للإدارة المالية هو تدبير وحسن استخدام الأموال التي تتطلبها عمليات المنشأة، وعليه فإن ذلك يضع الإدارة المالية أمام الإجابة عن التساؤلات التالية:

أ- ما هو نوع وحجم الاستثمار أو الاستثمارات التي ستقوم بها المنشأة. أي ما هو نوع الأعمال وأي نوع من الموجودات ستحتاجها لتعمل وفقها، ومع حال المنشأة القائمة في السوق، وحال الطلب على منتجاتها من السلع والخدمات، وحال قدرتها وإنتاجيتها، وما هي مجالات الاستثمار الجديدة لها والأصول التي عليها الحصول عليها وهذه كله يدخل ضمن المحور الأول قرارات الاستثمار.

ب- كيف يتم توفير ذلك الحجم من الأموال لتنفيذ استثماراتها ما هي مصادر التمويل للاستثمارات المرجوة، هل هناك رأس مال إضافي ستحصل عليه المنشأة من المالكين أم سوف يتم التمويل عن طريق الاقتراض.

ج- ما العمل مع الأرباح المتحققة: هل ستوزع جميعها أم جزء منها فقط، ومتى تتم عمليات التوزيع، وشكل تلك التوزيعات هل بشكل نقدي أم بتدوير مثل تلك الأرباح. هذا وترتبط قرارات التوزيع ارتباطاً قوياً بقرارات التمويل، حيث تعتبر الأرباح غير الموزعة مصدراً من مصادر التمويل وكذلك تعزيزاً لقدرة المنشأة على الاقتراض. كل ذلك يرتبط بمحور توزيع الأرباح في المنشأة وهو يعتبر صميم عمليات الإدارة المالية.

سادساً: التحليل المالي Financial Analysis

فكرة التحليل المالي تقوم أساساً على تحليل البيانات والتقارير والقوائم المالية وهي عملية مستمرة بهدف تقييم مدى كفاءة المنشأة وقياس إنجازاتها والتعرف على المشاكل التشغيلية والمالية التي تعترض تحقيق أهدافها، والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لمواجهة هذه المشاكل وتصويب الانحرافات المتعلقة بها.

وقد ازدادت أهمية التحليل المالي في الربع الأخير من القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرون بسبب تعدد أغراض التحليل المالي وما توفره من وسائل لقياس كفاءة المنظمة وفاعليتها من جهة ومن الوسائل الرقابية من جهة أخرى. وأهم غايات التحليل المالي هو:

أ- معرفة المراكز المالية لمنشآت الأعمال.

ب- معرفة المراكز الائتمانية لهذه المنشآت.

ج- تحديد القيمة الاستثمارية للمنشأة.

د- قياس مدى كفاءة العمليات في المنشأة.

هـ- تقييم مدى صلاحية السياسات المالية والتشغيلية للإدارة المالية وإدارة المنشأة.

و- تحديد موقع المنشأة في القطاع الذي تنتمي إليه.

ز- تخطيط السياسات المالية.

ح- تقييم أداء وكفاءة الإدارات الأخرى في المنشأة.

هذا وتعتبر القوائم المالية (الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة الإيرادات المدورة وقائمة الأموال) أهم البيانات المحاسبية والمالية المستخدمة في التحليل المالي.

سابعاً: أساليب التحليل المالي

المحلل المالي يستخدم أساليب متنوعة لمعالجة البيانات المالية وذلك بسبب اختلاف غايات التحليل وحاجات المستفيدين من نتائج التحليل المالي. فأهداف أصحاب المصالح في المنشأة مختلفة (المموردون، المدنيين أو الممولين، الدوائر الحكومية).

وتتمثل الأساليب المستخدمة في التحليل المالي بما يلي:

1- **التحليل المقارن:** هذا الأسلوب يهدف إلى التعرف على التغيرات المالية التي تحصل على بنود القوائم المالية خلال فترات زمنية معينة من خلال قياس التغييرات التي طرأت على هذه البنود في الفترات الزمنية موضوع الدراسة والتعرف على اتجاهاتها وأسبابها.

2- **تحليل التعادل:** هذا الأسلوب يستخدم بهدف المساعدة في تخطيط أرباح المنشأة، ويقصد بالتعادل هو تساوي قيمة نفقات المنشأة مع إيراداتها، وبذلك فإن المنشأة لا تحقق خسارة أو ربح، ويتم التعبير عن إيرادات المنشأة بعدد الوحدات المباعة بسعر محدد للوحدة الواحدة، ويعبر عن النفقات بإجمالي قيمة النفقات الجارية والثابتة ويعبر عن كمية التعادل بالمعادلة الآتية:

$$\text{ك}\quad \frac{\text{ت}}{\text{س - م}}$$

حيث ك = كمية التعادل أو حجم المبيعات معبراً عنه بعدد الوحدات المطلوب بيعها.

ت = التكاليف الثابتة.

س = سعر بيع الوحدة الواحدة من كمية المبيعات

م = قيمة التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من المبيعات.

3- **قائمة الأموال:** هذه القائمة تمثل مصادر الأموال وأوجه استخدامها من ناحية كمياتها (قيمتها) وأنواعها (قصيرة الأجل، طويلة الأجل)

وتهدف إلى قياس الأهمية النسبية لكل نوع من الهيكل الرأسمالي، كما أن هذه القائمة تستخدم لتحديد المزيج الأمثل للتكوين الرأسمالي وتكلفته.

4- **التحليل المالي باستخدام النسب المالية:** هذا الأسلوب يعتبر الأكثر شيوعاً، والفكرة تقوم على أساس إيجاد علاقات تعكس الكمية أو الدرجة بين بيانات المركز المالي أو قوائم الدخل أو كليهما في أزمنة محددة وتستخدم عادتاً النسب المالية للأهداف التالية:

أ- للمقارنة بين المنشآت المختلفة في الصناعة (القطاع الواحد) وتكشف هذه النسب عن المنشآت القوية والضعيفة والمنشآت المقيمة بأقل أو أعلى من قيمتها.

ب- للمقارنة بين الصناعات المختلفة (أو القطاعات المختلفة) حيث يمكن التعرف على السمات التشغيلية والمالية لكل قطاع والاستفادة منها بهدف اختبار القطاع الأكثر ملائمة للاستثمار في ظل ظروف السوق الحالية والمستقبلية.

ج- للمقارنة بين مستويات الإنجاز للمنشأة الواحدة في فترات زمنية مختلفة، وعادتاً ما تستخدم هذه المقارنات لغايات تحديد الاتجاهات والمشاكل الحالية والمستقبلية والاستعداد لمواجهتها.

ثامناً: أنواع النسب

الكتاب الماليون يصنفون النسب المالية بطرق متنوعة إلا أن الأكثر شيوعاً هو تقسيمها في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

1- نسب السيولة.

2- نسب الربحية.

3- نسب الملكية.

سوف نتناول هذه المجموعات بإيجاز وذلك على النحو التالي:

1- نسب السيولة:

هذه النسب تقيس بشكل رئيسي مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل، ومن أهم نسب السيولة.

أ- نسبة التداول (Current Ratio)

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

وتعتبر النسبة 2: 1 النسبة المعيارية لنسبة التداول، فإذا زادت نسبة التداول عن هذه النسبة المعيارية، فهذا يدل على قصور في استثمار الأموال المتاحة للمنشأة ودل ذلك على فشل السياسات المالية والإدارة المالية في إدارة الأصول المتداولة.

وكلما انخفضت هذه النسبة لمنشأة ما عن النسبة المعيارية، أصحبت المنشأة في وضع قد تجد نفسها تواجه عسراً مالياً وإمكانية إعلان إفلاسها بسبب مطالبة الدائنين.

ب- نسبة التداول السريعة Quick Ratio or Acid Test

وتحسب هذه النسبة باستخدام المعادلة الآتية:

نسـبة التـداول السـريعة = (مجموع الأصول المتداولة – قيمة المخزون السلعي) / مجموع الخصوم المتداولة

وتعتبر النسبة المعيارية لهذه النسبه 1: 1 ولمقصود بها ان كل دينار من الديون قصيرة الأجل يقابله دينار من الأصول النقدية أو السائلة أو التي يمكن تحويلها إلى نقد دون خسارة مثل حسابات المدينين (الذمم وأوراق القبض).

ج- نسب حسابات المدينين Accounts Receivable

هذه النسبة تقيس درجة سيولة حسابات المدينين ويستخدم عادتاً نسبتان هما:

1- معدل دوران الذمم المدينة = المبيعات / الذمم المدينة

2- متوسط فترة السداد = معدل المبيعات اليومي / الذمم المدينة

د- معدل دوران المخزون تكلفة البضاعة المباعة

هذه النسبة تقيس درجة سيولة المخزون السلعي، ويتم استخراجها بالمعادلة الآتية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون السلعي}}$$

$$\text{متوسط المخزون السلعي} = \frac{\text{مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة}}{2}$$

2- نسب الربحية Profitability Ratios

وتنقسم نسب الربحية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أ- نسبة ربحية المبيعات:

هذه النسب تقيس قدرة المنشأة في توليد الأرباح من المبيعات، ويكون بسط هذه النسب إما مجمل الربح أو صافي الربح، أما المقام فهو دائماً المبيعات.

أ) هامش الربح الإجمالي Gross profit margin: تقيس هذه النسبة الربح الإجمالي للمبيعات عن طريق حساب نسبة كل دينار مبيعات يبقى بعد تغطية تكاليف المبيعات، ويتم حسابها على النحو التالي:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{المبيعات – كلفة المبيعات}}{\text{المبيعات}}$$

فكلما كانت هذه النسبة عالية كلما كان ذلك يعني تكلفة منخفضة للمبيعات، وهو ما تسعى إليه إدارة المنشآت.

ب- هامش الربح الصافي Net Profit Margin ويتم حسابها على النحو التالي:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

تشبه هذه النسبة سابقتها إلا أنها تطرح المصاريف والضرائب والفوائد وتوزيعات أرباح الأسهم الممتاز من الربح الإجمالي.

ج- نسبة ربحية الاستثمارات: إن ربحية المنشأة تقاس بعلاقة الأرباح بالاستثمارات، تلك الاستثمارات التي يقصد بها إما إجمالي الموجودات، وليسمى العائد المتحقق عليها بالعائد على الموجودات أو العائد على الاستثمار، أو يقصد بها حقوق الملكية.

1- العائد على مجموع الموجودات Return on total assets: هذه النسبة تقيس فاعلية إدارة المنشأة في توليد الأرباح بما هو لديها من موجودات. وقد تعرف هذه النسبة بالعائد على الاستثمار ويمكن حساب هذه النسبة كما يأتي:

$$\text{العائد على مجموع الموجودات} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

2- العائد على حقوق الملكية: هذه النسبة تبين ربحية المنشأة فيما يخص حقوق المساهمين للأسهم العادية فيها، ويتم حساب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{حقوق الملكية}}$$

3- نسبة المديونية: وتتعلق بتحليل مديونية المنشأة على الأمد الطويل وتشمل هذه النسب ما يلي:

أ- نسبة الديون إلى رأس المال Debt equity ratio

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وتبين هذه النسبة تركيبة مصادر التمويل التي اعتمدت عليها المنشأة في تمويل نشاطاتها. فهي مقياس نسبي للعلاقة بين ديون المنشأة والأموال التي يساهم بها المالكون على أساس الديون طويلة الأجل فقط.

أو على أساس مجموع الديون الكلية (قصيرة وطويلة الأجل) وعلاقتها بحقوق الملكية حيث تكون صيغة حسابها كما يلي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{حقوق الملكية}}$$

ب- نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الموجودات

هذه النسبة تأخذ بعين الاعتبار جميع الديون وبكل الاستحقاقات ولكل الدائنين والصيغة الحسابية لهذه النسبة هي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

والتي يمكن أن تظهر بالشكل التالي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الموجودات – حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

وإذا ما كانت هذه النسبة مرتفعة فإن ذلك يمثل خطراً على الدائنين، والنسبة المنخفضة تعني اعتماد تمويل المنشأة على حقوق الملكية أكثر من اعتمادها على الديون.

أسئلة الفصل الرابع

أ- أسئلة للمراجعة والمناقشة

س1: تحدث عن تطور الإدارة المالية بما لا يزيد عن صفحة واحدة.

س2: ما هي الأهداف المالية للمنظمات؟

س3: ما هي أهداف الإدارة المالية؟

س4: ما هي وظائف الإدارة المالية؟

س5: ما هي أهم غايات التحليل المالي؟

س6: ما هي الأساليب المستخدمة في التحليل المالي؟

س7: الكتاب الماليون يصنفون النسب المالية بطرق متنوعة إلا أن الأكثر شيوعاً هو تقسيمها في ثلاث مجموعات رئيسية اذكرها.

س8: ماذا تقيس نسب السيولة؟

س9: ماذا نعني بنسبة التداول؟

س10: ما الفرق بين نسبة التداول ونسبة التداول السريعة؟

ب- أسئلة الاختيار من متعدد:

ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة في العبارات التالية:

س1: جميع العبارات التالية صحيحة باستثناء

أ- الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية للمنظمة

ب- تمارس الوظيفة المالية بغض النظر عن حجم المنظمة أو طبيعة ملكيتها

ج- المالية هي علم وفن التعامل مع الأموال بصورة عامة

د- دور الإدارة المالية في الماضي لا يختلف عن دورها في الوقت الحاضر

س2: من الأهداف المالية للمنظمات

أ- تعظيم الأرباح ب- تعظيم قيمة المنشأة

ج- جميع ما ذكر د- لا شيء مما ذكر

س3: إن هدف تعظيم الأرباح يتسم ببعض مناحي الضعف وأهمها:

أ- الغموض ب- إهمال الوقت

ج- إهمال الجوانب الكيفية للنشاطات المستقبلية

د- أ + جـ هـ- جميع ما ذكر (أ + ب + جـ)

س4: لتعظيم المنشأة لقيمتها يجب عليها القيام بـ:

أ- تجنب المخاطر العالية ب- تجنب المخاطر

ج- المحافظة على أسعار الأسهم السوقية د- (أ + جـ)

س5: المنهج الحديث للإدارة المالية ينظر إلى وظيفة الإدارة المالية بأنها تقوم على:

أ- قرارات الاستثمار ب- قرارات التمويل

ج- قرارات توزيع الأرباح د- (أ + جـ)

هـ- جميع ما سبق (أ + ب + جـ)

س6: من أهم غايات التحليل المالي

أ- معرفة المركز المالي لمنشآت الأعمال

ب- تحديد القيمة الاستثمارية للمنشأة

ج- قياس مدى كفاءة العمليات في المنشأة

د- جميع ما سبق

س7: تتمثل الأساليب المستخدمة في التحليل المالي بـ:

أ- التحليل المقارن   ب- تحليل التعادل

ج- تحليل المنافسة   د- (أ + ب)

س8: الكتاب الماليون يصنفون النسب المالية بطرق متنوعة إلا أن الأكثر استخداماً وشيوعاً هو تقسيمها إلى:

أ- نسب السيولة   ب- نسب الربحية

ج- نسب الملكية   د- جميع ما سبق

س9: نسب السيولة تقيس بشكل رئيسي:

أ- مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل

ب- مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها طويلة الأجل

ج- مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها متوسطة الأجل

د- جميع ما سبق

س10- نسبة التداول السريعة هي:

أ- 1 :1   ب- 1 :2   ج- 2 :1   د- 4 :1

مراجع الفصل الرابع

أ- المراجع العربية:

1- جواد، شوقي ناجي (2000) إدارة الأعمال منظور كلي، عمان دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

2-خان، محمد يونس، غرايبة هشام صالح، (1995) الإدارة المالية، مركز الكتاب الأردني.

3- عقل، مفلح (1995) مقدمة في الإدارة المالية، البنك العربي، عمان – الأردن.

ب- المراجع الأجنبية:

() John J. Wild Leopold A. Bernston, K. R. Subramanyam, Financial Statement Analysis, 7th ed, Mc – Graw – Hill, Boston, 2001.

(2) Lawrence J. Gitman principles of management finance; Brief 3rd, Addison Wesley, New York, 2004, pp 12-14.

(3)Pamela p. Peterson, financial Management and Analysis, Mc-Graw-Hill, Inc. New York, 1998 pp 96-108

(4) Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan, essentials of corporate finance, 4th ed. Irwin, Boston, 2004, pp 5-6.

(5) Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan, fundamentals of vorporate finance, 2nd. Illinois, 1998.

الفصل الخامس
إدارة الموارد البشرية

الأهداف التعليمية للفصل:

عزيزي القارئ الكريم... بعد اطلاعك على مضمون ومحتوى هذا الفصل، يمكنك تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التمييز بين الفروقات الثقافية والتعويضات، وتقييم الأداء

ثانياً: التعرف على الغرض وأشكال المواصفات الشخصية في عملية التعيين.

ثالثاً: الإلمام في تحديد المؤهلات والمواصفات الأخرى المطلوبة.

رابعاً: تعزيز القدرة على توصيف متطلبات العاملين.

خامساً: التعرف على تقييم وتحديد مزايا العاملين الجدد أو الإضافيين.

سادساً: تعريف وتحديد الطرق المناسبة للاستقطاب.

سابعاً: التعرف على طرق الاختيار وكيفية تطبيقها.

ثامناً: توضيح أهم أساليب تحفيز العاملين ودعمهم.

تاسعاً: تقييم العاملين وتقدير جدارتهم.

عاشراً: التعرف على أهم المفاهيم والمبادئ لتنمية الموارد البشرية.

إدارة المــوارد البشــريــة
Human Resource Management

تنطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية على عدة نشاطات تصمم لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك للمحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها، مما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد أصبح العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب التخصص والتدريب والقدرة على استخدام المهارات من نوع خاص، كما أن تكلفة الموارد البشرية أخذت في الارتفاع والتي قد تصل أحياناً إلى نسب مرتفعة من مجمل تكلفة تشغيل المنشآت، فضلاً عن التحديات والاتجاهات في التكوين الديموغرافي للقوى العاملة والقيود والتشريعات الحكومية، والحاجة إلى مواجهة التغييرات المتسارعة في بيئة المنشآت من استنباط أساليب عمل وأنظمة مبتكرة للمساعدة على تحقيق التنافس في جذب والاحتفاظ بالكفاءات وفي تنمية العاملين والتي أدت جميعها إلى إعادة النظر في موقع وأهمية هذه الوظيفة وإلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بفاعلية.

وباستعراض سريع للمنشآت في عصرنا الحالي، نلاحظ أنه لاتوجد منشأة لا يمارس فيها هذا النشاط، والذي أخذت أهميته تزداد وتتعاظم، لتعادل سائر وظائف المنشآت كالتسويق والإنتاج والإدارة المالية، وقد أصبح هذا النشاط إستراتيجي لا غنى عنه ينطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المنشآت على اختلافها. وسنقوم في هذا الفصل ببحث بعض جوانب وظيفة إدارة الموارد البشرية كالتالي:

أولا: الفروقات الثقافية، التعويضات، وتقييم الاداء:

في هذه الفقرة من الفصل الخاص بادارة القوى البشرية في منظمات الأعمال سيتم القاء الضوء على ثلاثة موضوعات اساسية هي الفروقات الثقافية بين العاملين، التعويضات التي تمنح للعاملين استنادا للفروقات الثقافية فيما بينهم، واخيرا تقييم اداء العاملين.

أ ـ الفروقات الثقافية (Cultural Differences):

تشير الثقافة الى سمات او خصائص سلوك الأفراد في بلد او منطقة او اقليم. وتساعد الثقافة الأفراد على ادراك ذلك الجزء من العالم، وانها تقدم

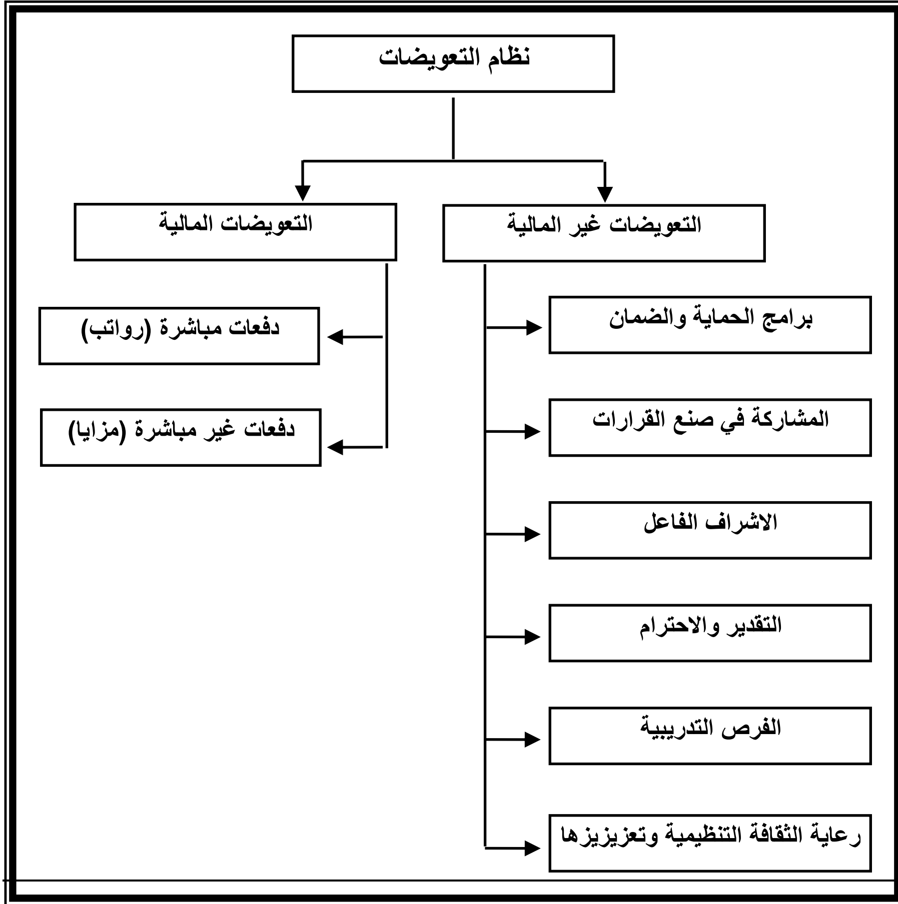
لهم الهوية المشتركة. وعند الحديث عن الثقافة، فاننا نضمنها الأنماط العائلية، العادات، التصنيفات الاجتماعية، المعتقدات الدينية، الأنظمة السياسية، الملابس او الأزياء، الموسيقى، الأطعمة، الآداب، القوانين.

كما يمكن ان نجد في داخل البلد او الأقليم الواحد فروقات ثقافية فيما بين الأفراد، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة الواحدة. ففي المنظمة يمكن ان نجد فيها العديد من الفروقات بين العاملين من حيث المستوى الثقافي والتعليمي، الجنس، العمر، الديانة، المهارة والخبرة. وكل هذه الفروقات والأختلافات فيما بين العاملين داخل المنظمة تؤشرمدى اهمية ادارة القوى البشرية من اجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال التعامل الكفء مع تلك الفروقات. وتعرف الثقافة التنظيمية على انها تشكيلة من القيم، المعتقدات، الأفتراضات، الأساطير، المبادئ، الأهداف، والرؤى التي تسود في المنظمة.

ب- التعويض (Compensation):

عملية التعويض والمكافأة هي عبارة عن تدفق من الأحداث التي تحدد مقدار الرواتب، الاجور، والحوافز التي تدفع وماهي المزايا الأضافية والمكافآت غير المالية التي يمكن تقديمها للعاملين. وان وجود او عدم وجود المكافآت والتقدير يعدان من الأهمية لمعنويات العاملين وادائهم. والمكافآت غير المالية، مثل التقدير او الأهتمام والاعتراف بالأهمية والامتيازات، تعد مهمة جداً في المنظمات التي يكون العاملين فيها من المتطوعين الذين لاتدفع لهم مكافآت مالية.

ويرى البعض ان التعويضات تتضمن دفعات نقدية مباشرة، ودفعات غير مباشرة على شكل مزايا، وتقديرات لخدمات العاملين لتحفيزهم ودفعهم لتحقيق مستويات عالية من الأداء والانتاجية. ويظهر الشكل ادناه مكونات نظام التعويضات في المنظمات، وهي مكون حاسم في علاقات الاستخدام والتوظيف. والتعويض يتأثر بعدد من العوامل من بينها عوامل سوق العمل، المساومات، والتشريعات الحكومية، وفلسفة الادارة العليا فيما يتعلق بالمزايا المالية وغير المالية.



الشكل (1-5) مكونات نظام التعويضات

ج- تقييم الأداء (Performance Evaluation):

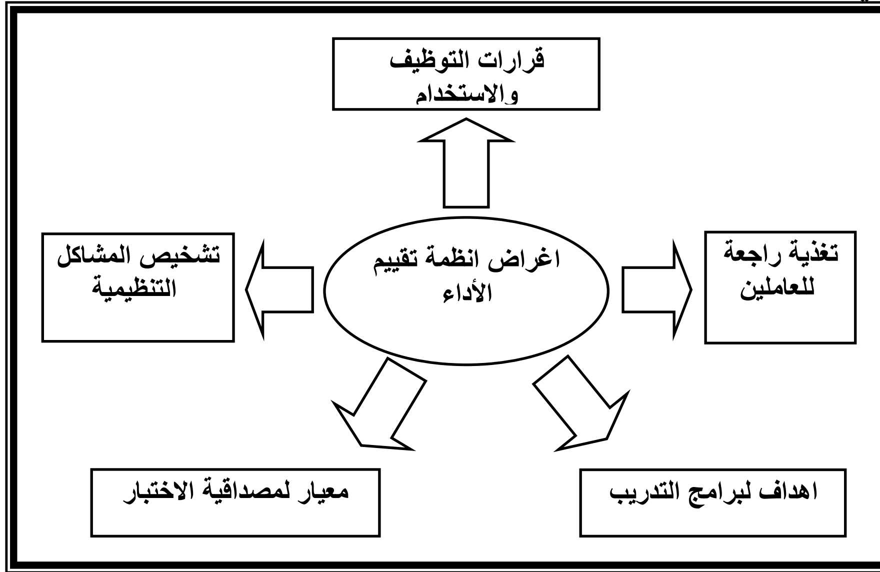
يعرف تقييم الأداء على انه تلك العملية الرسمية والنظامية لتخمين (Assessment) الكيفية التي يؤدي بها العاملين اعمالهم على افضل وجه وبما ينسجم مع المعايير الموضوعة وتبادل الآراء حول ذلك التخمين مع العاملين. ويستخدم تقييم الأداء لعدة اهداف اساسية من بينها مايلي:

1- اعطاء تغذية راجعة للعاملين لمعرفة اين هم من معايير الأداء الموضوعة.

2- تطوير بيانات صادقة عن تعويضات العاملين (الرواتب والعلاوات) وقرارات الترقيات.

3- تساعد المدراء على اتخاذ قرارات الاحتفاظ بالعاملين او الاستغناء عن خدماتهم وتقديم الأدوات لتنبيه العاملين بشأن ادائهم غير المرضي.

ويعرف تقييم الأداء على انه العملية التي يقوم بها المدير للتأكد بان العاملين كأفراد او كفرق عمل يعرفون ماهو الأداء المتوقع منهم، وبما يبقيهم دائمي التركيز على الأداء الفاعل. وهذا الأمر يتم من خلال ثلاثة عناصر رئيسية هي: وضع الهدف (Goal Setting)، المقاييس او المعايير(Measures)، والتخمين (Assessment). ويلعب تقييم الأداء دورا" مهما" في العملية الشاملة لإدارة الأداء. ولتقيم الأداء عدة حقائق هي: انها ممارسة للملاحظة والحكم الذاتي، وهي عملية تغذية راجعة، وانها تدخل تنظيمي. وتسعى عملية تقييم الأداء الى تحقيق الأغراض او الأهداف التي يوضحها الشكل ادناه:



الشكل (2-5) اغراض انظمة تقييم الأداء

ثانياً: غرض وأشكال المواصفات الشخصية في عملية التعيين:

سنقوم فيما يلي ببحث مفهوم المواصفات او الخصائص المطلوبة للوظائف والأشكال التي يمكن ان تتخذها عملية تصميم تلك المواصفات.

أ - مفهـــوم مواصـــفات الوظيفـــة أو العمـــل (Job Specifications):

من اجل وضع المواصفات الخاصة بالوظائف المختلفة في المنشآت، لابد ان تسبقها عملية ضرورية هي تحليل الوظيفة (Job Analysis)، الذي ينطوي على تحليل متعمق لتفاصيل المهام المنوطة بكل وظيفة لمعرفة ما تحتويه من واجبات ومسؤوليات، يلي ذلك وضع وصف للوظيفة (Job Description، الذي يبين التفاصيل المتعلقة بالواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة. وتعتبر عملية تحليل العمل الخطوة الأولى أو حجر الزاوية لسائر مهام إدارة الموارد البشرية، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها نتيجة تحليل الأعمال ستساعد المسؤولين في الإدارة المذكورة على القيام بأعمال حيوية عديدة منها: توصيف الوظائف، واستقطاب العمالة، وتصميم برامج تدريبية، وتقييم العاملين، ووضع سلم الأجور إلى جانب وضع مواصفات للوظائف.

ويقصد بمصطلح توصيف الوظيفة على انها تلك المتطلبات الضرورية الواجب توافرها في من يتقدم لشغل الوظائف مثل: مستوى المعرفة، والتأهيل، والمهارات، والخبرات. ويستخدم الباحثون مصطلحات متباينة للدلالة على تلك المواصفات مثل: مواصفات الشخص (Man Specifications)، ومواصفات العاملين (Personnel Specifications)، ومواصفات الوظائف (Job Specification) للدلالة على نفس المفهوم، كما أنه يتم دمج المواصفات الخاصة بالوظائف عادة مع الوصف الوظيفي لكل وظيفة من الوظائف، كما قد تظهر هذه المواصفات بشكل مستقل في أحيان أخرى. وهناك معايير محددة ينبغي استخدامها واخذها بعين الاعتبار لدى وضع المواصفات للوظائف المختلفة كالتالي:

1- الصلة او التناسب (Relevant):

ويقصد بها أن تكون الخصائص ذات صلة مباشرة بمتطلبات الوظيفة وأن غيابها يؤدي إلى فشل الموظف في العمل.

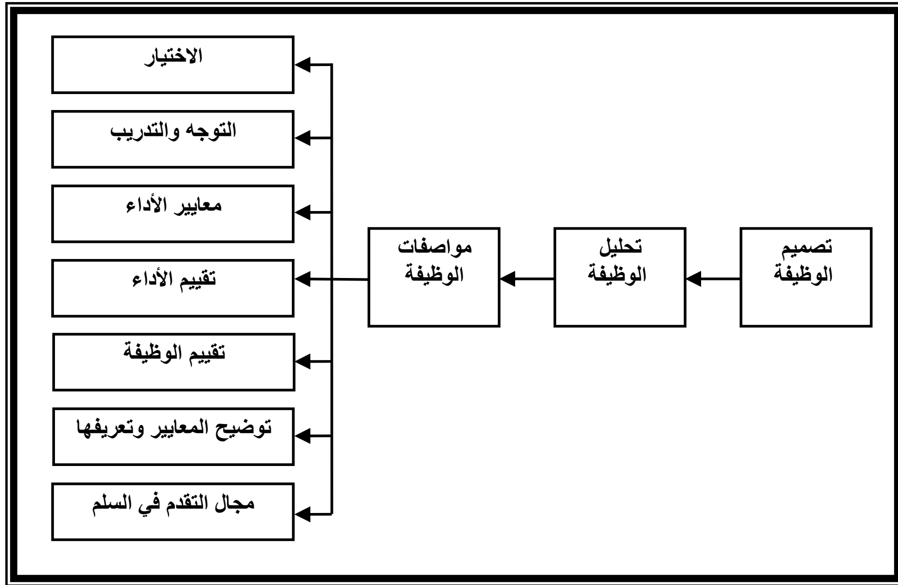
2- الاستقلالية (Independent):

ينبغي استبعاد كافة العوامل المتداخلة مع الخصائص الرئيسية المطلوبة.

3- إمكانية التقييم اوالقياس (Assessable):

وينبغي وضع قائمة بالصفات (Attributes) التي بالإمكان تقييمها عند القيام بعملية الاختيار، لدى إجراء المقابلات ولدى تحليل طلبات التوظيف.

ويظهر الشكل (3-5) موقع ومكانة وصف الوظيفة ضمن عملية تحليل الوظيفة ووصفها، حيث نجد انها تشكل الخطوة الثالثة من بين الخطوات الخاصة بتحليل الوظيفة.



الشكل (3-5) موقع مواصفات الوظيفة في عملية تحليل الوظيفة

ب- نماذج خصائص او مواصفات الوظيفة:

تعد المواصفات الخاصة بالوظيفة المرجع الرئيسي للحكم على كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف في المنشاة، حيث يستعين المسؤولون في إدارة الموارد البشرية بتلك المواصفات لدى قيامهم بعملية الاختيار والتعيين، للتأكد من استيفاء المتقدمين لشروط التأهيل والمعرفة والخبرات

المبينة لكل فئة من فئات الوظائف، فاذا لم تتوافر في المتقدم المستويات المطلوبة من التأهيل والخبرة المحددة سلفاً فسوف لن ينظر في طلبه، لذا تعتبر تلك المواصفات ذات أهمية لكونها تمثل أسلوب موضوعي وعملي في تقرير مدى كفاءة المتقدمين، كما تساعد على إتباع الحياد والمساواة في الحكم عليهم من قبل المسؤولين في إدارة الموارد البشرية. وتشير المراجع العلمية في ادارة القوى العاملة الى أن هناك خطتان لمواصفات الوظائف تعتبران أكثر شيوعاً واستخداماً في تحديد وتصميم مواصفات الوظائف كالتالي (Pratt:1979: 77):

1- خطة روجر (Rodger):

تتكون هذه الخطة من سبعة خصائص تشتمل على العناصر التالية:

(أولاً) البنية الشخصية (Physical make-up)- ويقصد بها المظهر، أسلوب المحادثة واللياقة ... الخ.

(ثانياً) التحصيل العلمي (Attainment)- ويقصد به مستوى التعليم والتدريب والخبرة والمؤهلات.

(ثالثاً) مستوى الذكاء العام (General Intelligence)- وهي القدرات الذهنية العامة للفرد.

(رابعاً) القدرات الخاصة (Special Aptitudes)- ويقصد بها المهارات اليدوية والقدرات والتعبير الشفوي.

(خامساً) الاهتمامات (Interests)- وهي المتعلقة بالنواحي التعليمية والاجتماعية والفنية والرياضية.

(سادساً) الاستعدادات الشخصية (Disposition)- وتتعلق باتزان وثبات الشخصية، ودرجة الاعتماد على النفس والتأثير في الآخرين ومدى تقبل الآخرين للفرد.

(سابعاً) الظروف (Circumstances)- ويقصد بها الخلفية العامة عن أسرة الفرد والظروف العائلية .

2- خطة مونرو وفريزر (Munro & Fraser):

تتكون هذه الخطة من خمسة خصائص تتضمن الخصائص التالية:

(أولاً) التأثير في الآخرين (Impact on Others)- وتتعلق بالمظهر العام وأسلوب المحادثة وأخلاق الفرد.

(ثانياً) المؤهلات المكتسبة (Acquired Qualifications) - وهي مستوى التعليم والتدريب والخبرة.

(ثالثاً) القدرات الذاتية (Innate Abilities)- ويقصد بها القدرات الذهنية والإدراك والميل للتعلم.

(رابعاً) الدافع (Motivation)- وتتعلق بمستوى الأهداف والدوافع والتصميم والإنجازات.

(خامساً) القدرة على التحكم (Adjustment)- ويتعلق بالاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وتحمل حالات التوتر في العمل.

ويجتهد الباحثون والممارسون في مجال إدارة الموارد البشرية في تحديد المواصفات الواجب توافرها في الموظفين، ويلاحظ تباين التصاميم للنماذج المستخدمة وهناك موسوعات وضعها فنيون وممارسون تحدد الوظائف الرئيسية ومواصفات الموظفين المطلوبة لشغل كل من تلك الوظائف، يلجأ إليها الإداريون لاستنباط نوع معين من المواصفات التي قد تساعدهم في اختيار المناسب من بين المتقدمين للعمل، إلا أنه ليس هناك مواصفات قياسية للوظائف بالإمكان استخدامها وتطبيقها على سائر الوظائف في المنظمات ومرد ذلك أن الوظائف تتباين وتختلف من منشأة إلى أخرى، فضلاً عن التغيير في طبيعة الوظائف وأساليب العمل الذي يطرأ بشكل طبيعي لأسباب عديدة منها ماهو تنظيمي ومنها ماهو تكنولوجي ومنها ماهوإداري. وبما أن الوصف الوظيفي عرضة للتغيير المستمر فهكذا الحال بالنسبة لمتطلبات الوظائف والمواصفات المرتبطة بها، التي يتم وضعها لتنسجم معها وتكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتتطلب التعديل والتكيف والمراجعة المستمرة والتحديث.

ثالثاً: تحديد المؤهلات والمواصفات الأخرى المطلوبة:

هناك عوامل أخذت تؤثر سلباً في الفائدة والميزة المتحققة من تحليل الأعمال والوظائف تعود الى التغييرات التي اخذت تحدث في البيئة التي تعمل المنظمات ضمن اطارها مثل: ظاهرة تقليص اعداد القوى العاملة على نطاق واسع، التطورات والتحسينات في تكنولوجيا المعلومات، اتباع أساليب مرنة في تصميم الوظائف والأعمال، اتباع أسلوب فريق العمل لإنجاز المهام، ضرورة توافر مهارات عامة في من يشغل الوظائف، والتنظيم على أساس المشروع. ويقول لولر (Lawler) "لقد آن الأوان، كما تدل المؤشرات المتزايدة في العديد من المنظمات، أن يتحول التركيز على الأعمال ليحل محله التركيز على الأفراد وكفاءاتهم، فعوضاً عن التفكير بالأفراد العاملين على أنهم ملتزمون ومكلفون بوظائف ذات واجبات ونشاطات محددة، والتي يرد تحديدها في الوصف الوظيفي، فإنه من الأنسب والأجدى اعتبارهم موارد بشرية يتم توظيفهم لخدمة المنظمة بصورة عامة.

ونتيجة لهذا التوجه المتزايد في الاهتمام بالكفاءات أخذ المدراء والمسؤولون عن إدارة الموارد البشرية بالتركيز بشكل متزايد على اعتماد الوسائل التي تركز على الأفراد مثل: استخدام أسلوب "الأحداث او الأنجازات الحرجة". (Critical Incidents)، الذي يتطلب من المقوم الإحتفاظ بسجل يتضمن اسماء العاملين الذين يشرف عليهم، حيث يتم تخصيص صفحة لكل منهم تسجل فيها الإنجازات المميزة والكفاءات التي يبديها العامل أثناء أداء عمله إلى جانب المخالفات والقصور في الأداء بحسب تواريخ حدوثها. ويعتبر هذا السجل بمثابة قاعدة وأساس موضوعي وواقعي لمراجعة أداء العاملين خلال فترات زمنية محددة، وقد يشكل هذا الأسلوب عبئاً على المقوم أو المشرف في متابعة مستوى الأداء والكفاءات المميزة للعاملين، وقد يثير، الى جانب ماتقدم، بعض الحساسيات والمواقف السلبية ضد المشرفين من قبل العاملين، إلا أنه، على الرغم من ذلك، يساعد المشرفين في التركيز على الكفاءات المميزة وتحديدها بشكل موضوعي في المنظمات.

وهناك عدة تصنيفات للكفاءآت والقدرات المطلوبة لشغل الوظائف. وسنحاول في هذه الفقرة استعراض عددد من التصنيفات، التي وردت في المراجع، للمؤهلات المطلوبة للوظيفة.

أ - التصنيف الأول للمؤهلات المطلوبة:

أورد الباحثون أربعة انواع من الكفاءات والقدرات والصفات الاخرى المطلوبة، يتفرع عنها كفاءات فرعية كالتالي:

1- القدرات الذهنية (Intellectual Abilities):

ويتفرع عنها عدد من القدرات مثل: القدرة على التحليل والاستنتاج، القدرة على ربط الأفكار ببعضها البعض، والقدرة على التحليل الرياضي والحسابي والسببي (Mathematical Reasoning Ability).

2- القدرات الإدراكية (Perceptual Abilities):

تتعلق هذه القدرات بالقدرة على السمع والرؤيا ومدى السرعة والدقة في التعامل وملاحظة العبارات والأرقام وعدم الوقوع في أخطاء.

3- القدرة الجسدية او البدنية (Psychomotor Ability):

تتعلق هذه القدرات بمدى تناسق بيئة المتقدم للوظيفة وقدراته الجسدية والمهارات والبراعة، وتستخدم لتحديد الكفاءات المطلوبة لأعمال مهنية مثل أعمال التجميع في المصانع وربان الطائرة والسائقين ووظائف تدريب الرياضيين.

4- القدرات الإبداعية (Creative Potential):

وترتبط هذه القدرات بالعديد من متطلبات الوظائف، فالقدرة على الإبداع والابتكار، مثلا"، يتطلب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الهندسية والفنية، وكذلك في المصممين العاملين في مجال الفنون الجميلة أو في مجال الأزياء أو الأثاث وفي تصميم المصانع والمكاتب ترتيبها.

ب – التصنيف الثاني للمؤهلات المطلوبة:

وهناك أسلوب آخر لتحديد الكفاءات يتضمن كفاءات عامة تطلب من كافة المتقدمين لشغل الوظائف الحكومية، حيث قسمت الكفاءات إلى نوعين: كفاءات ذهنية (Cognitive)، وكفاءات أخرى غير ذهنية، المهـــــــارات، (Non Cognitive) كالتالي:

1- الكفاءات الذهنية (Cognitive):

وتشمل القدرات التالية:القدرة على القراءة وفهم نص الجمل والفقرات. استخدام قواعد اللغة بالشكل الصحيح والقدرة على فهم الرسومات والأشكال وملاحظة الفروقات الرئيسية بينها. الدقة والسرعة في ملاحظة الأرقام واستخدام المعادلات الحسابية. القدرة على البحث عن المعلومات من مختلف المصادر وتحليلها. القدرة على استخدام وفهم كيفية عمل الأجهزة والمعدات. القدرة على فهم المبادئ العلمية واستخدام الأسلوب العلمي في البحث والعمل في تقييم النتائج. لقدرة على الابتكار والتعبير. واخيرا القدرة الفنية والإبداعية.

2- الكفاءات الاخرى غير الذهنية،المهارات (Non Cognitive):

وتتضمن هذه الكفاءآت مجموعة من المهارات التي يجب ان يمتلكها شاغلي الوظائف مثل: المهارة اليدوية (Manual Dexterity). المهارة في التعامل والتفاعل اجتماعياً. الاهتمام بالآخرين ومساعدتهم. التأثير في سلوك الآخرين وفي آرائهم وأفكارهم.

ج- التصنيف الثالث للمؤهلات المطلوبة:

وبالإمكان حصر العناصر الرئيسية التي تذكر عادة في مواصفات الوظائف والتي يتطلب توافر المستوى او الحد الأدنى منها كالتالي حسب نوع وطبيعة الوظيفة وصعوبتها:

1- مستوى التعليم (Level of Education):

ويتم بموجب هذه الخاصية تحديد المؤهل العلمي المطلوب توافره في المتقدم لشغل الوظيفة مثل: شهادة الثانوية العامة، الشهادة الجامعية المتوسطة، الشهادة الجامعية الأولية او العليا وغير ذلك من المستويات.

2- مستوى الخبرة (Experience):

تحدد هذه الخاصية نوع الخبرة المطلوب توافرها في المتقدم للوظيفة والفترة الزمنية المطلوبة لتلك الخبرة، على ان تكون معززة بالمستندات والشهادات التي تثبت اكتساب المتقدم للوظيفة ماتحتاجه من خبرات.

3- القدرات (Abilities):

ومن بين هذه القدرات الذهنية المتمثلة في قدرة المتقدم للوظيفة على التحليل والربط والإدراك والابتكار. اوالقدرات الجسدية والجسمانية المتمثلة باللياقة العامة، وتحمل ظروف العمل. او كلاهما في نفس الوقت

4- المسؤوليات (Responsibilities):

وتتمثل هذه المسؤوليات في قيام العاملين بالمحافظة على الأموال والأجهزة والإشراف على آلآخرين بالشكل الذي يجعلهم يؤدون واجباتهم على افضل وجه، ويساهم في تحقيق اهداف المنشأة بأقل كلفة ممكنة.

5- المهارات (Skills):

تتوزع المهارات التي يتوجب توفرها في شاغل الوظيفة الى: مهارات فنية كاستخدام الأجهزة، برامج الحاسوب، واستخدام اللغات. ومهارات شخصية مثل: المبادأة، الاعتماد على الذات، قدرات قيادية، الميل للتعاون مع الآخرين، مهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين والعمل كفريق، القدرة على تحمل التوتر وظروف صعبة في العمل، والقدرة على اتخاذ قرارات وتحليل البدائل واختيار البديل الأنسب.

رابعاً: توصيف متطلبات العاملين:

يتصل تحديد وتوصيف متطلبات العاملين بعملية التخطيط للموارد البشرية للمنظمة. فتقدير الاحتياجات من القوى العاملة مرهون بمتطلبات الخطة الإستراتيجية للمنظمة، ويقول (روس) إن تخطيط القوى العاملة تعد عملية تنطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب، وتتطلب هذه العملية ترجمة خطط وأهداف المنظمة إلى جداول زمنية تحدد المتطلبات من القوى العاملة (Russ: 1992:41).

وينبغي أن تشمل عملية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة عدة أطراف لكي تحقق غاياتها بنجاح كمدراء الإدارات والمشرفين والتنفيذيين، فالمدراء يوفرون البيانات الأساسية حول مدى النقص أو الزيادة أو متطلبات التوسع في عدد العاملين، والتي في ضوئها يتم وضع الخطة، وذلك بالتعاون مع المشرفين والعاملين، في المستويات المختلفة، ويتم مناقشتها وفق الأولويات للمنظمة، ومن ثم رفعها إلى الإدارة العليا لتدمج في خطة القوى العاملة للمنشأة التي تعكس احتياجات ومتطلبات العمالة بشكل شامل لكافة الإدارات العاملة، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً بارزاً في تصميم الخطط ومناقشتها واستكمال إجراءات اعتمادها من الجهات العليا.

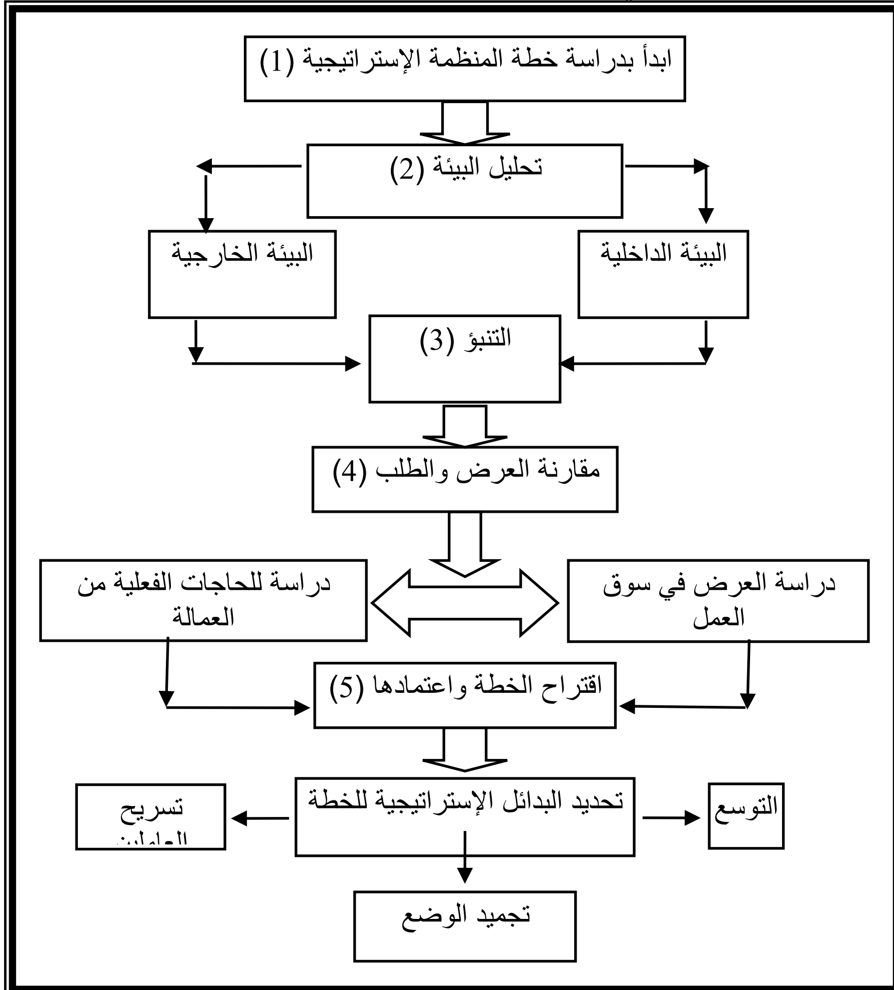
والجدول (5-1) ادنا يظهر مسؤولية تخطيط القوى العاملة، التي يتحملها مدراء الإدارات الأخرى مقابل تلك المسؤوليات التي تتحملها ادارة الموارد البشرية في المنظمة، فيما يتعلق بوضع الأهداف وصولاً الى الإشراف على تنفيذ خطة القوى العاملة.

الجدول رقم (5-1) مسؤولية تخطيط القوى العاملة

مسؤوليات مدراء الإدارات	مسؤوليات إدارة الموارد البشرية
• إعداد بيانات بالوضع الحالي حول المهارات والكفاءات المتوفرة وتلك المطلوب توفيرها. • مراجعة ومناقشة الخطط المستقبلية مع مسؤول تخطيط القوى العاملة. • العمل على تكامل خطة القوى	• وضع أهداف لخطة القوى العاملة. • المشاركة في وضع الخطة الشاملة الإستراتيجية للمنشأة. • تصميم نظام معلومات للقوى العاملة. • مراجعة ومناقشة البيانات

العاملة مع الخطط والإستراتيجيات للمنشأة. • متابعة خطة القوى العاملة لتحديد التغييرات المطلوب إدخالها. • مراجعة المسار الوظيفي للعاملين للتأكد من انسجامها مع خطة القوى العاملة.	والمعلومات والخطط المقدمة من مدراء الإدارات. • اقتراح إستراتيجية القوى العاملة. • الإشراف على تنفيذ خطة القوى العاملة.

ومن ناحية أخرى، فان عملية تحديد الاحتياجات من القوى العاملة لاتأتي من فراغ، فنقطة البداية هي التعرف على استراتيجية المنظمة المعتمدة. والشكل التالي يظهر خطوات تحديد الاحتياجات:



الشكل (4-5) مراحل التخطيط للقوى العاملة

وبالإمكان تحديد العناصر الرئيسية المتعلقة بمفهوم التخطيط للقوى العاملة، التي يظهرها الشكل أعلاه كالآتي:

أ - مرحلة دراسة الخطة الإستراتيجية للمنشأة:

تعتبر خطة المنشأة الإستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة القوى العاملة وذلك للتعرف على الأبعاد التالية وتحليلها:

1- مراجعة خطط المنظمة:

من حيث التوسع في الإنتاج أم الانكماش في نشاطاتها وفق سياسات الجهات العليا وتطلعاتها وبناء" على الظروف البيئية المتغيرة.

2- التعرف على الميول نحو التطوير التكنولوجي للمنشأة:

كاستبدال الوسائل اليدوية بوسائل آلية (إحلال الآلة مكان الإنسان) مما ينعكس بالتالي على حجم القوى العاملة وضرورة التصرف لمعالجة الفائض من العمالة كنقل أفراد إلى أقسام أخرى أو تسريحهم أو إعادة تدريبهم.

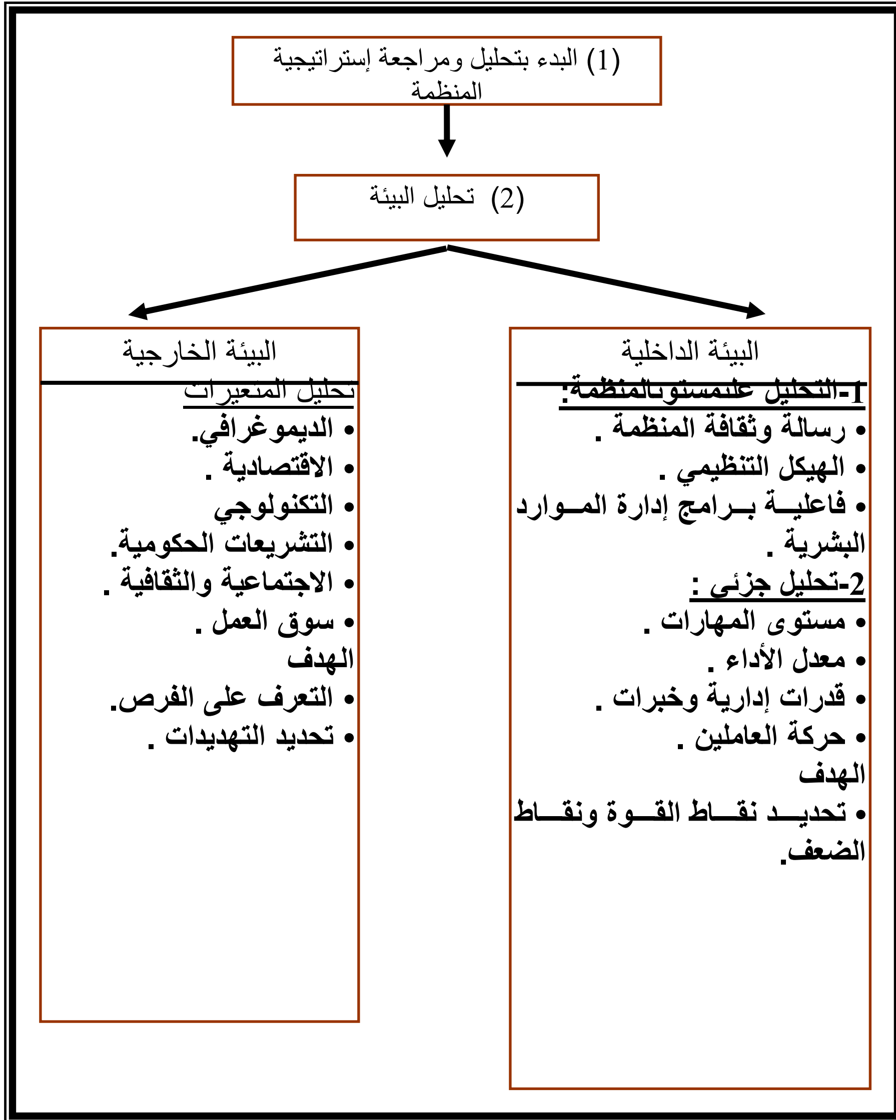
3- مراجعة رسالة المنظمة وثقافتها وسياستها:

فرسالة المنظمة تحدد سبب وجودها وأهدافها والشكل القانوني لها، بينما يقصد بثقافة المنظمة القيم المشتركة (Shared Values) والتي تبنى مع مرور الوقت، سياسات المنظمة في التعيين وفي التدريب وفي التعويضات وفيما يتعلق بالسياسات المالية والتسويقية والإنتاج إضافة إلى إجراءات العمل الداخلية التي من المتوقع لها أن تستمر لتصبح ثقافة مع مرور الزمن تؤثر في المدراء الجدد وتشجعهم على الاستمرار في تلك السياسات التي تميز المنشأة عن غيرها.

4- ربط دورة الأعمال بخطة القوى العاملة:

مما يكسبها واقعية وموضوعية وإدراك القيود والمعيقات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتمثلة في النقص في اليد العاملة وندرتها في بعض الأحيان والاهتمام المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة.

ب- مرحلة تحليل بيئة المنظمة:



الشكل (5-5) تحليل بيئة المنظمة

يتعين على المنظمة في سبيل تخطيط القوى العاملة لديها تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية لمعرفة المتغيرات والقيود والمعوقات التي تحول دون توافر القوى العاملة الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة. والشكل التالي يظهر ذلك.

ج- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية:

إن المعلومات المتجمعة حول ظروف البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ونقاط القوة والضعف تفيد في وضع التنبؤات المتعلقة بالعرض والطلب من القوى العاملة في ضوء الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، أما الوسائل المستخدمة في التنبؤ فتتراوح بين الاعتماد على التقديرات الشخصية والتخمينات للمسؤولين أو استخدام أساليب كمية حديثة أو غير كمية أو مزيج من الأسلوبين وفق الحاجة.

د- مقارنة عرض القوى العاملة مع الطلب عليها:

إن مقارنة العرض بالطلب على العمالة ينبغي أن يركز على مدى توافر العمالة خارج وداخل المنظمة، وحاجة المنظمة، لذلك لا بد من أخذ المتغيرات في سوق العمل وفي داخل المنظمة كالتالي:

1- المتغيرات في سوق العمل:

تتعلق هذه المتغيرات بحجم وعدد خريجي المؤسسات التعليمية حسب التخصصات المختلفة، وتكوين القوى العاملة لبيئة المنظمة ومستوى الهجرة الداخلية أو الهجرة إلى خارج البلاد، والمؤشرات والتنبؤات الاقتصادية لفترة لا تقل عن خمس سنوات، وسياسات المنافسين في نفس الصناعة، والتشريعات الحكومية والقيود الحكومية في مجال التوظيف.

2- العمالة المتوافرة داخل المنظمة:

في سبيل تحديد العمالة المتوافرة لدى المنظمة يتعين على كل إدارة / قسم إجراء ما يلي:

(أولاً) تقدير الحاجة إلى العمالة لفترة الخطة.

(ثانياً) تدقيق حركة العمالة الحالية (Personnel Audit) ويقصد بذلك تحليل معدل حركة العمالة (الترقية، النقل، الفصل، التقاعد، الدوران الوظيفي).

هـ- اقتراح الخطة واعتمادها:

في ضوء مقارنة العرض بالطلب للقوى العاملة، يجري وضع الإستراتيجية والأهداف لخطة القوى العاملة للمنشأة، بحيث تحدد الأعداد المطلوبة حسب التخصصات وسبل الحصول عليها أو الإستراتيجية

للتخلص من الفائض الذي تعاني منه المنشأة والذي قد يكون مرجعه اندماج الشركات أو انكماش عمل المنشأة بسبب الأحوال الاقتصادية والمنافسة أو لأسباب تعود لسوء التخطيط والتبذير في الأموال والتعيينات العشوائية في السابق.

خامساً: تقييم وتحديد مزايا العاملين الجدد أوالإضافيين وتكلفتهم:

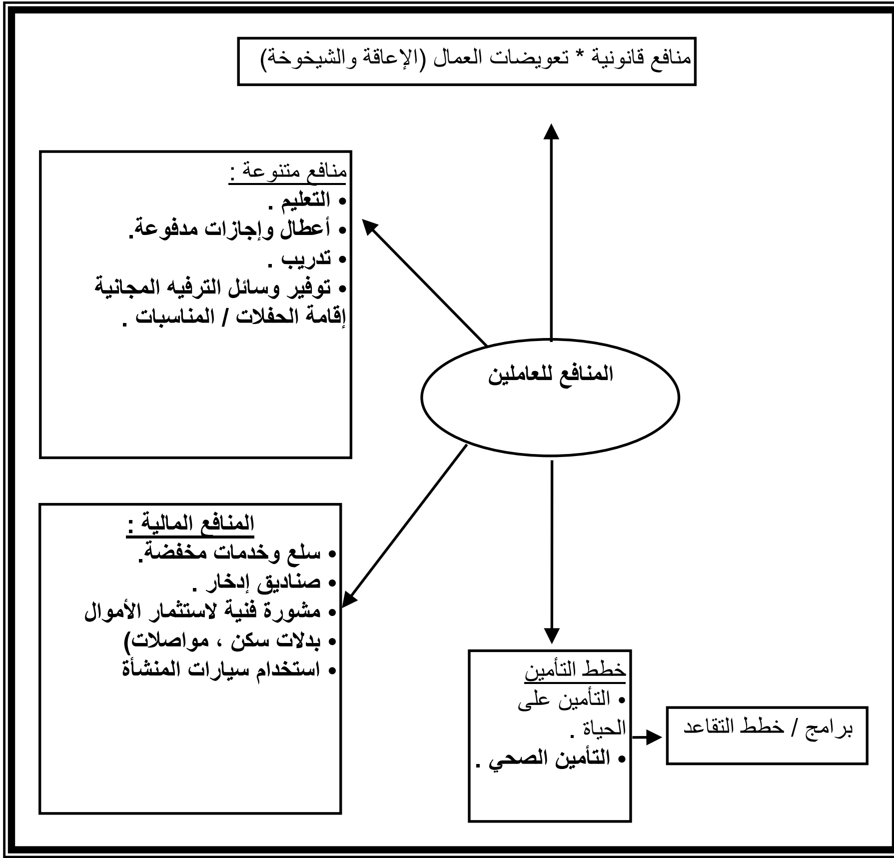
في هذه الفقرة سنحاول القاء الضوء على المزايا التي يمكن ان توفرها المنظمات للعاملين الجدد او الاضافيين منهم، كما سيتم كذلك التطرق الى الكلف المترتبة على المنظمات من جراء اضافة العاملين الجدد وكما يلي:

أ – المزايا او المنافع المقدمة للعاملين:

تعد المنافع جزءاً هاماً من حزمة تعويضات العمال (Compensation Package)، وكان في السابق يشار إليها بالمنافع غير المباشرة (Fringe Benefits)، لكنها أصبحت حالياً ذات أهمية بالغة، لأنها تشكل جزءاً حيوياً من التعويضات التي يحصل عليها الموظف وتشكل المنافع في العديد من المنظمات ما نسبته (37%) من دخل الفرد إلا أنها لا تمنح بشكل نقدي للعاملين الا انها تقيّم مالياً كجزء مكمل لدخل الفرد. كما تقدر المنافع بما نسبته (30%) من مجمل رواتب العاملين.

اعتادت بعض المنظمات في السابق على توفير أشكال من المنافع للعاملين بشكل طوعي لتحفيزهم وتحقيق جو من الرضا والاستقرار في العمل، إلا أن توفير مثل هذه المنافع أصبح إلزامياً في العديد من البلدان.

أما أسباب إصدار التشريعات من قبل الدولة، فيعزى لرغبتها في تخفيف الأعباء المالية المتنامية عن كاهلها، وتحويلها إلى أصحاب المنشآت، إلا أن تكلفة هذه المنافع ومنها التأمين الصحي، التي أ صبحت توفرها المظمات، أخذت تشكل عبئاً كبيراً عليها، لذا تتجه العديد من المنظمات سواء في الغرب أم في دول العالم الثالث إلى الطلب من العاملين المشاركة في تحمل جزء من تكلفة التأمين الصحي، حيث تقوم المنظمات بتصميم عدة خطط للتأمين الصحي تسهم المنشآت فيها بما نسبته (50 – 80%) من التكلفة، على أن يتحمل العاملون النسبة الباقية من التكلفة. وسنقوم فيما يلي بالتطرق إلى أنواع المنافع الشائعة التي توفرها المنظمات. وتوفر المنظمات عدة أشكال من المنافع، وتتنافس في ذلك فيما بينها، كما تبتكر منافع فريدة من نوعها أحياناً، في سبيل جذب الكفاءات والمحافظة على استمرار عملها وعدم تسربها إلى خارج المنظمة. ومن أبرز أشكال المنافع هي مايظهرها الشكل (6-5) أدناه.



الشكل (6-5) أنماط المنافع المقدمة للعاملين

وبالنظر الى الشكل السابق نجد ان هناك العديد من المنافع التي يتمتع بها العاملين. وفيما يلي نحاول التعريف بتلك المنافع أو المزايا:

1- المنافع المحددة قانوناً:

تنص التشريعات الحكومية على ضرورة قيام المنشآت بتوفير بعض المنافع كتعويضات العمال، والتأمين ضد البطالة والأمن الاجتماعي: تعويضات عن اصابات العمل، تعويضات ضد البطالة، الضمان الاجتماعي.

2- برامج التقاعد:

تنص التشريعات الخاصة بالعمل والعمال على تحديد سن التقاعد الذي يخول العامل الحصول على كامل منافع التقاعد كما تحدد الحالات التي يجوز تجاوز هذا السن.

3- برامج التأمين:

توفر المنشآت أشكال عديدة من التأمينات الصحية للعاملين ومن أهمها التأمين على الحياة والتأمين الصحي.

4- المنافع المالية:

هناك منافع عديدة تندرج تحت المنافع المالية التي توفرها المنظمات نذكر أهمها كالتالي: القروض والسلف، أسعار مخفضة على السلع والخدمات، صناديق الادخار.

5- منافع أخرى متنوعة:

تتألف هذه المنافع من الآتي: التعليم والتدريب، منافع التعويض عن العمل أثناء العطل، الإجازات مدفوعة الأجر.

ب- تكلفة المنافع المقدمة للعاملين:

بالرغم من التكلفة المرتفعة للمنافع فهي لا تشكل أية مشكلة للعاملين بل لأصحاب العمل الذين لا يكترثون بإجراء تحليل تفصيلي لتكلفة البرامج المتعلقة بالمنافع لمعرفة مقدار التكلفة المستحقة، كما قد لا يطلعون العاملين لديهم على تلك التكلفة. وهناك أربعة أساليب مستخدمة وشائعة الاستعمال تبين تكلفة المنافع والخدمات التي توفرها المنظمات والتي بالإمكان تطبيق كل منها بشكل منفصل أو إتباع أسلوب مزيج من الأساليب الأربعة في سبيل زيادة مفعولها وتأثيرها على العاملين، وفيما يلي إيجاز لهذه الطرق المتبعة:

1- التكلفة السنوية للمنافع لكافة العاملين:

يستخدم هذا الأسلوب في إعداد الميزانيات ولبيان التكلفة الإجمالية لبرامج المنافع وأية زيادات أو إضافات عليها.

2- التكلفة على أساس (فرد / سنة):

يتم احتسابها بقسمة التكلفة لكل نوع من برامج المنافع على عدد العاملين الذين يشتركون في البرامج.

3- نسبة من الأجور / الرواتب

يتم احتسابها على أساس قسمة التكلفة السنوية على مجموع الأجور /الرواتب (يفاد من هذا الأسلوب في مقارنة تكلفة المنافع التي توفرها المنظمات المختلفة بالنسبة لمجموع الرواتب أو الأجور التي تدفعها).

4- التكلفة على اساس ساعات العمل:

يتم احتسابها بقسمة مجموع تكلفة المنافع السنوية على مجمل عدد الساعات التي عمل فيها الموظفون خلال السنة.

وبإتباع الأساليب آنفة الذكر تستطيع المنظمات تحديد تكلفة المنافع بشكل دقيق وسنوي أو على أساس التكلفة / فرد أو على أساس نسبة من الأجور / الرواتب وعلى أساس ساعات العمل، مما يمكنها من التنبؤ بالتكلفة الجديدة لدى إضافة عاملين جدد للمنظمة وتقرير إمكانية ذلك من عدمها.

سادساً: تعريف وتحديد الطرق المناسبة للاستقطاب:

تعتبر عملية الاستقطاب بمثابة ترجمة لخطة القوى العاملة الاستراتيجية للمنظمة، وتتطلب من إدارة الموارد البشرية القيام بمجموعة نشاطات وإجراءات منظمة في سبيل جذب العمالة وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في الخطة المذكورة للعمل في المنظمة. ويعرِّف هودجيتس وكروك الاستقطاب "بأنه ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها" وتطلعات. ويقول آخرون أن عملية الاستقطاب تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المنشأة. ونستطيع القول أن ليس هناك أسلوب واحد مثالي لاستقطاب العاملين إذ ينبغي على المنظمات اتباع استراتيجيات وأساليب تنسجم مع نشاطاتها وأعمالها ومتطلبات التوظيف ومواصفات الأفراد لشغل الوظائف. وفي ادناه استعراض لطرق الاستقطاب التي يمكن لمنظمات الاعمال ان تعتمدها عند استقطاب القوى العاملة الجديدة او الاضافية لإشغال الوظائف الشاغرة لديها.

أ - اسلوب الاستقطاب من الداخل:

تنطوي عملية الاستقطاب من الداخل على ترقية أو نقل العاملين من قسم إلى آخر داخل المنشأة. وتفضل عدة منشآت تعبئة شواغرها من الداخل لاختصار التكاليف ولتوافر المعلومات عن أداء العاملين الحاليين لديها، ولتفادي المغامرة بتوظيف أفراد من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم. ومن ناحية أخرى يقول الباحثون بوجود محاذير من اتباع أسلوب الاستقطاب من الداخل، ينبغي أخذها بعين الاعتبار منها ضرورة توافر التأهيل والشروط في المتقدمين من الداخل لشغل الوظيفة الشاغرة، ففي غياب ذلك ينشأ شعور بعدم الرضا وتزداد الشكاوي والتظلمات داخل المنشأة. وهناك العديد من الطرق الشائعة الاستخدام في عملية الاستقطاب من الداخل التي يمكن اعتمادها، نورد أهمها فيما يلي:

1- الإعلان الداخلي:

بموجب هذه الطريقة تقوم المنظمة بوضع إعلانات في داخل المنظمة في لوحات الإعلان. تبين عدد ونوع الوظائف الشاغرة أو المستحدثة وكذلك شروط شغلها والرواتب والمزايا الخاصة بها إلى جانب تحديد فترات زمنية محددة لقبول المتقدمين في من تتوافر لديهم الشروط.

2- قاعدة معلومات الاستقطاب الداخلي:

تلجأ المنشآت إلى إيجاد قاعدة للمعلومات في الحاسوب لتسجيل المهارات والكفاءات المتوافرة لديها، كالمحالين على المعاش والذين يعربون عن رغبتهم في العودة للعمل بعد تركهم للعمل، وكذلك أصحاب الطلبات السابقة والمبينة أسماؤهم في قوائم محددة حسب التخصص،أو من خلال مراجعة المهارات الحالية للعاملين ومدى الإفادة منها.

3- الاستقطاب من خلال العاملين في المنشأة:

قد تقوم المنشأة بالطلب من العاملين لديها للاستفسار من أقاربهم ومعارفهم عن إمكانية شغل الوظائف المعلن عنها،فلهذا الأسلوب مزايا عديدة منها اختصار تكلفة الإعلان وحملات الاستقطاب، خاصة لدى المنظمات الكبيرة ذات الأعداد الكبيرة من العاملين.

4- الترقيات والنقل:

تلجأ بعض المنشآت إلى تعبئة شواغرها عن طريق ترقية المؤهلين أو نقل البعض من قسم أو وحدة إدارية إلى أخرى حسب الحاجة لتلك الوحدات والأقسام.

5- استقطاب الموظفين السابقين:

تقوم المنشآت بإجراء اتصالات بالموظفين السابقين المحالين على المعاش للتعرف على مدى رغبتهم في العمل ثانية بِشكل متفرغ أو جزئي أو للحصول منهم على توصيات بتوظيف آخرين من المؤهلين،أو قد يتم الاتصال بالعاملين السابقين الذين تركوا العمل لأسباب مواصلة الدراسة وذلك للتعرف على رغبتهم في العودة للعمل أو الاتصال بالعاملين الذين تركوا العمل في المنشأة للعمل لدى منشآت أخرى.

الا ان اسلوب الاستقطاب من الداخل له عدد من المزايا او المحاسن كما ان له، أيضاً، عدد من المساوئ او السلبيات. ويبين الجدول التالي محاسن وسلبيات الاستقطاب من الداخل.

الجدول (2-5) حسنات وسيئات الاستقطاب من الداخل

الحسنات	السلبيات
1- معنويات عالية داخل المنشأة. 2- تقييم أفضل للكفاءات. 3- خفض تكلفة الاستقطاب. 4- حافز لتحسين الأداء. 5- تحقيق تتابع لحالات الترقية.	1- خفض معنويات الذين لا يترقون. 2- احتدام التناحر على الترقيات الداخلية. 3- الحاجة إلى برامج تدريب مكلفة.

ب- اسلوب الاستقطاب من الخارج:

تفضل بعض المنشآت استقطاب الأيدي العاملة من الخارج لأسباب عديدة، منها مراعاة استيفاء شروط التوظيف بشكل حازم وموضوعي، ولأغراض التنويع في الخبرات والمهارات. ويعتقد البعض إن الاستقطاب من الداخل يفضل أن يخصص للوظائف المتوسطة والمتدرجة للوظائف العليا، بينما يتركز الاستقطاب من الخارج على شغل الوظائف البدائية في المستوى الأول (For Entry – Level)، والوظائف العليا في المنشأة كوظيفة المدير العام التنفيذي (Chief Executive Officer-CEO). وتشير المراجع المتخصصة بادارة الموارد البشرية الى ان هناك العديد من مصادر الاستقطاب الخارجية، التي يمكن لمنظمات الاعمال اللجوء اليها للحصول على الأيدي العاملة لملئ الوظائف الشاغرة لديها. ومن هذه المصادر مايلي:

1- الجامعات والمعاهد:

توفر المؤسسات التعليمية كالجامعات والمعاهد ومراكز التدريب مصادر جيدة لاستقطاب الكفاءات،وتخصص بعض الجامعات مكاتب لديها (Placement Officers)، حيث يلتقي مندوبو المنشآت مع الخريجين أو المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقدات للعمل،وقد لا يخلو هذا الأسلوب من مشاكل وصعوبات تتمثل في الآتي:

(أولاً) المنافسة بين المنشآت على أفضل الخريجين.

(ثانياً) قد لا تتناسب متطلبات شغل الوظيفة مع الخريجين.

(ثالثاً) ضعف أو عدم وجود اتصالات أو علاقات مع الكليات والجامعات.

(رابعاً) إمكانيات مالية محدودة للمنشأة لا تساعدها على التنافس وتوفير مزايا مرغوبة للوظائف المعلن عنها.

(خامساً) ارتفاع تكاليف عملية الاستقطاب.

2- النقابات العمالية:

هناك بعض الصناعات لها نقابات منظمة كصناعة التشييد والبناء ونقابات المهندسين والصيادلة والأطباء والتي تعتبر مصادر مضمونة لتوفير العمالة حسب التخصصات العامة والدقيقة.

3- الجمعيات المتخصصة والحرفية:

تلجأ بعض المنشآت إلى الاتصال بالجمعيات المتخصصة والحرفية للتعرف على مدى توافر الكفاءات المسجلة والعاطلة لديها أو قد تطلع على النشرات الدورية أو الدوريات المتخصصة التي تحتوي بالعادة على الإعلانات عن الكفاءات التي تبحث عن عمل.

4- مكاتب التوظيف:

هناك مكاتب عمل في القطاع الخاص يلجأ إليها الباحثون عن عمل حيث يتم تسجيل أسمائهم وعناوينهم ومجالات تخصصاتهم ونوع العمل المرغوب، وتقوم هذه المكاتب بالبحث والاتصال بأصحاب العمل لإيجاد فرص العمل للمتقدمين المسجلين لديها وتتقاضى رسوم محددة في حالة العثور على أعمال، كما هناك مكاتب توظيف حكومية لا تتقاضى أية رسوم من الباحثين عن عمل في معظم الدول.

5- وسائل الإعلام:

تستعين بعض المنشآت بوسائل الإعلام للإعلان عن احتياجاتها لتعبئة الشواغر، وقد تفضل إحدى الوسائل عن الأخرى كالصحف عوضاً عن الدوريات أو التلفاز.

وكما هو الحال في اسلوب الاستقطاب الداخلي آنف الذكر فان لاسلوب الاستقطاب من الخارج حسنات وسيئات يظهرها الجدول التالي:

الجدول (3-5) حسنات وسيئات الاستقطاب من الخارج

الحسنات	السلبيات
1- مهارات جديدة (دم جديد للمنشأة). 2- أقل كلفة من تدريب الحاليين من الموظفين. 3- إدخال طرق وأساليب جديدة في الصناعة.	1. قد لا يؤدي إلى اختيار الأفضل. 2. يتسبب في خفض معنويات العاملين الحاليين. 3. الحاجة إلى مدة أطول للتأقلم مع العمل. 4. احتمال وقوع أخطاء وبطء في العمل.

سابعاً: طرق الاختيار وكيفية تطبيقها:

استكمالا لما تقدم من مناقشات لعدد من الموضوعات المرتبطة بادارة القوى العاملة نحاول في هذه الفقرة استعراض طرق واساليب انتقاء العاملين من قبل منظمات الاعمال، وسيتم قبل ذلك التعريف بمفهوم الاختيار واهميته.

أ - مفهوم الاختيارواهميته:

تنطوي عملية الاختيار على مجموعة من الإجراءات والمراحل تتعلق بتلقي طلبات المتقدمين وفرزها وتحليلها وإجراء المقابلات والامتحانات بهدف ضمان الاختيار حسب الجدارة، وتأتي مرحلة الاختيار بعد عملية الاستقطاب وقد تتم من داخل المنظمة أو من خارجها. وبالإمكان تعريف عملية اختيار العاملين بأنها عملية مواءمة (Matching Process) متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين وتهدف إلى الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للمتقدمين إلى جانب التنبؤ باتجاهاتهم وسلوكهم وفترة بقائهم في المنشأة، وتتطلب عملية الاختيار من المنظمة اتباع العدالة في الاختيار والاقتصاد في التكاليف كما تقوم المنظمات بإجراء بحوث حول تطوير عملية التنبؤ للوصول إلى أساليب أكثر دقة في اختيار العاملين. ينبغي أن تركز جهود إدارة الموارد البشرية على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:

1- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يعتبر مضيعة للوقت والمال الذي أنفق في عملية الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.

2- إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشأة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الأداء والإنتاجية العامة للمنشأة.

3- إن الاختيار المبني على العدالة والمساواة يحقق للمنشأة السمعة الجيدة في المجتمع كما يوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة القادرة على النهوض بأعباء العمل وتحقيق الأهداف بفاعلية.

ب- مسؤولية الاختيار:

تتباين مسؤولية الاختيار في المنظمات، فبعضها يعتمد على إدارة الموارد البشرية لتنفيذ هذه المهمة، بينما البعض الآخر يشرك مدراء الإدارات ومتخصصين في إدارة الموارد البشرية. وهناك من المدراء من يفضل اقتصار عملية الاختيار عليهم لاعتقادهم أنهم وحدهم القادرون على المفاضلة والاختيار من المتقدمين للعمل تحت إشرافهم، إلا أن هذا الاتجاه محفوف بالمخاطر لاحتمال تعرض المدراء للضغوط والمحسوبية وقد ينحازون نتيجة ذلك لفئة دون أخرى، وهناك العديد من المنظمات التي تجعل دور إدارة الموارد البشرية مقتصر على إكمال إجراءات ومراحل الاختيار على أن ترفع النتائج والتوصيات بقائمة من تثبت أهليتهم واستيفاء شروط التعيين إلى الإدارة العليا لاتخاذ قرارات التعيين.

أما بالنسبة لأساليب الاختيار، فهي تتركز على الاختيار من داخل أو من خارج المنظمة وستقوم فيما يلي باستعراض الطرق المستخدمة وفق هذين الأسلوبين.

1- الاختيار من خارج المنظمة:

تتبع المنظمات إجراءات متباينة في اختيار وتعيين موظفيها كما قد تستغرق عملية الاختيار يوم واحد أو فترة من الزمن تبعاً لقصر أو طول الإجراءات الشكلية التي تتبعها المنظمة في اختيار الموظفين. وبالإمكان تحديد أهم المراحل التي تشتمل عليها عملية الاختيار كالآتي:

(أولاً) تلقي طلبات التوظيف- يتولى المسؤول في إدارة الموارد البشرية مقابلة المتقدمين وتسلم الطلبات بالبريد، ويقوم بالرد على الاستفسارات والطلب من المتقدمين تعبئة نموذج طلب عمل مبدئي للتأكد من استيفاء المتقدمين لشروط شغل الوظائف المعلن عنها.

(ثانياً) تعبئة طلبات التوظيف الرسمية- يطلب ممن يثبت استيفاؤه لشروط التعيين تعبئة طلبات رسمية للعمل صادرة عن المنظمة. ويصمم طلب التوظيف الرسمي عادة لخدمة أربعة أغراض رئيسية: كمرجع ومصدر للمعلومات عن المتقدم، وكأساس لإجراء بحوث حول عملية الاختيار والتعيين وأيضاً كأساس قانوني للمنظمة في التعامل مع المتقدم للعمل قبل وبعد التعيين، لإشتراطه التوقيع على نموذج الطلب بصحة المعلومات وتعرض صاحب التوقيع للمساءلة في حالة ثبوت

وجود معلومات خاطئة في طلبه، وأيضاً نظراً لإحتوائه على معلومات قياسية، تحددها المنظمة، تطلب من سائر المتقدمين، لتسهيل عملية المقارنة والمفاضلة بينهم.

(ثالثا) فحص المتقدمين- يتم تحديد مواعيد للمتقدمين لإجراء المقابلات والامتحانات وإعلام المتقدمين بها، أما نوع الامتحانات التي ينبغي تصميمها فليس هناك نماذج امتحانات قياسية، إذ لا بد من مراعاة اختيار نوع الامتحانات لتنسجم وطبيعة العمل وظروفه والمهارات المطلوبة والخبرات العملية.

(رابعا) إعداد قوائم بالمؤهلين- يلي إجراء الامتحانات والتحريات عن خلفية المتقدمين إعداد قوائم بأسماء الذين يجتازون الاختبارات، بحيث يتم ترتيبهم وفق التقديرات التي حصلوا عليها، وترفع تلك القوائم إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة بتعيين المؤهلين.

(خامسا) عرض عمل مشروط- تقوم الإدارة العليا في المنظمة بمراجعة قوائم المؤهلين وتتخذ قرارات تعيين رسمية بتوقيع رئيس المنشأة، تبلغ لكل من الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني بالتعيين، ولا يعتبر قرار التعيين نهائي، إذ قد تشترط غالبية المنشآت إخضاع حديثي التعيين لفترات تجريبية تختلف مدتها حسب ما ترتئيه بحيث لا تتعدى سنة في كافة الأحوال.

(سادسا) الفحص الطبي- يحال الموظف المعين إلى العيادة الطبية التي تعتمدها المنشأة للفحص الطبي الذي قد يشمل ما يلي: فحص اللياقة العامة، فحص تعاطي المخدرات، فحص الخلو من مرض الإيدز، فحص الجينات.

(سابعا) التثبيت في الوظيفة- يخضع الموظف حديث التعيين للرقابة والمتابعة من قبل المشرف المباشر للتأكد من قدرته على تحقيق معايير الأداء في عمله، ومدى انضباطه وتقيده بأنظمة العمل والتعليمات ومستوى كفاءته وقدرته على التكيف والتعاون والعمل كفريق، ويطلب من المشرف المباشر رفع تقارير دورية ونهائية حول أداء وسلوك الموظف الجديد، والتي بناء عليها يتخذ قرار إما بتثبيته (بشكل دائم) في الوظيفة، أو الاستغناء عنه (لعدم صلاحيته للعمل)،

أو نقله للعمل في اعمال أخرى داخل المنظمة (لعدم تناسب تخصصه أو اهتماماته المهنية).

2- الاختيار من داخل المنظمة:

يقصد بعملية الاختيار من داخل المنظمة أي بتعبئة الشواغر التي قد تحدث في المنظمة عن طريق ترقية العاملين الحاليين أو نقلهم من قسم إلى آخر، فبالرغم من أهمية التعيين من الخارج كما سبق التطرق إلى ذلك إلا أنه ينبغي الموازنة في عملية الاختيار من الداخل والخارج لأن التركيز على الاختيار من الخارج وإغفال الاختبار من الداخل له عواقب غير مرضية وانعكاسات على العاملين الحاليين في المنظمة الذين يتطلعون إلى النمو في العمل والترفيه ويشعرون بأحقيتهم في شغل الوظائف وضرورة اقتصارها عليهم وحدهم، ويشكل التوازن المطلوب في عملية الاختيار من الداخل ومن الخارج أساس نجاح إدارة الموارد البشرية في أعمالها. وسنقوم فيما يلي ببحث أساليب الاختيار من الداخل وهما الترقية والنقل.

(أولاً) الترقية (Promotion)- يقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما تتطلب الترقية توافر مؤهل أعلى وخبرات إضافية وتدريب، ولا تتم الترقية إلا إذا توافرت وظيفة شاغرة في المنظمة، وقد يصاحب الترقية زيادة في الراتب وفي المميزات ويعرف آخرون الترقية بان يشغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية.

(ثانياً) النقل (Transfer)- يختلف مفهوم النقل عن الترقية في أنه يعني نقل الموظف إلى وظيفة من نفس الفئة من الوظائف،تتبع وحدة إدارية مختلفة داخل المنظمة،ويطلق على حركة الموظف هذه بالنقل الأفقي (Horizontal Movement)، ولا ينطوي النقل على زيادة أو تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في الراتب أو في المزايا.

ثامنا- أساليب تحفيز العاملين ودعمهم:

سنقوم فيما يلي ببحث طبيعة التحفيز وأهمية الحوافز والدوافع والنظريات التي أوردها رواد الإدارة وإبراز أهمية الحوافز في التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم في المنظمات.

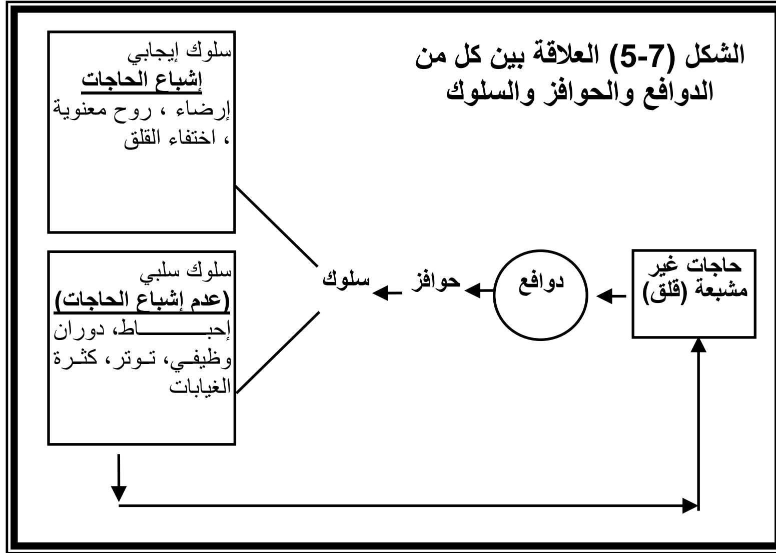
أ – مفهوم التحفيز وطبيعتة:

من المسلم به أن المنظمة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها،لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين، فالتحفيز يقصد به اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب (Cause) وتوجه (Direct) وتحافظ على استمرارية (Sustain) السلوك الإيجابي للعاملين،كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين وحاجات المنظمة،أما الغاية من توفير الحوافز فهي خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. أما الحوافز فيعبر عنها بذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. ويمكن تعريف الحوافز بأنها فرص أو وسائل (مكافأة،علاوة ...الخ) توفرها إدارة المنظمة للأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرن بها والتي تحتاج إلى إشباع.

ب- العلاقة بين الحافز وبين الدافع:

إن الدافع لسلوك معين هو نتيجة شعور الفرد بحاجة غير مشبعة لديه تتطلب الإشباع، فالدافع يوجه سلوك الفرد باتجاه معين لإشباعها، فطالما بقيت الحاجة غير مشبعة، استمر شعور الفرد بالقلق،وعدم التوازن،فإذا أشبعت الحاجة اختفى القلق نسبياً وإذا لم تشبع تماماً ظل القلق على ما هو عليه وربما زاد وتطور إلى إحباط. ومن ناحية أخرى نستطيع تعريف الدافعية بأنها قوة داخلية في الإنسان توجهه باتجاه سلوك معين، ويصعب قياس الدافعية لدى الفرد لأنها قوة غير منظورة موجهة نحو إشباع حاجات ناقصة غير مشبعة، فهي وراء سلوك الفرد وتفسر سبب سلوكه سلباً أم إيجاباً. أما فيما يتعلق بسلوك الفرد فالسلوك يتميز بثلاث خصائص هامة، هي أنه مسبِّب وهادف ووراءه دوافع معينة،أما السبب

فهو المحرك أو المثير الذي ينبه الفرد إلى أن هناك حاجة ناقصة بحاجة إلى إشباع،فتنشأ عنده حالة من القلق والإحساس بالحرمان. ويبين الشكل (7-5) ادناه العلاقة بين الدافعية والحافز والسلوك.



فمثلاً إذا كانت الحاجات غر المشبعة لدى الموظف مادية، تتمثل في الرغبة في الحصول على تحسين دخله ورفع مستواه المعيشي،فهنا ينشأ عنده قلق يدفعه إلى سلوك معين يهدف إلى الزيادة في الدخل، فتبادر المنظمة بعد التعرف على حاجاته ودوافعه بتوفير الحوافز المناسبة كالمكافآت والعلاوات والبدلات وغيرها من الحوافز المادية،مما يؤثر على سلوك الفرد واتجاه هذا السلوك واستمراره،فإذا حصل على الحوافز التي توفرها المنظمة حقق هدفه في الزيادة في الدخل وأشبع حاجته ومن ثم يختفي القلق إلى أن تستجد الحاجة مرّة أخرى أما إذا لم يحصل على الإشباع المطلوب لأسباب عديدة منها نقص الحوافز أو التأخير في إعطائها أو تحيّز من رئيسه أو عدم القدرة على مقابلة معايير الأداء المرتفعة في المنظمة يحصل له إحباط بدوره فيتوجه إلى وسائل دفاعية يريد الفرد من خلالها علاج الصدمة التي تعرض لها.

ج- أنواع الحوافز:

تختلف الحوافز التي توفرها المنظمات للأفراد العاملين فمنها الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية،فالحوافز السلبية تهدف إلى حث الفرد على أن يسلك السلوك المرغوب (الانضباط في العمل،زيادة الإنتاج،الابتكار،

الإخلاص) أما الحوافز السلبية فيقصد بها الإجراءات السلبية التي قد يتعرض لها الفرد في حالة مخالفته للسلوك المرغوب (كخصم من الراتب،أو التنزيل من الدرجة أو الإنذار ثم الفصل من الخدمة). وتتنافس المنظمات في توفير أشكال من الحوافز، فتبتكر نماذج جديدة في كل يوم في محاولة لجذب الكفاءات للعمل لديها وللمحافظة عليها وعدم تسربها للمنظمات الأخرى، وفيما يلي أهم أشكال الحوافز التي توفرها المنظمات:

1- الحوافز المالية (النقدية):

تعتبر من أهم الحوافز نظراً لحاجة الأفراد بشكل رئيسي للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس،وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر أهمها فيما يلي:

(أولاً) الأجر- يتم التعويض عن جهود العاملين باتباع نظام أجر يكون عادلاً بحيث يكون الأجر مساوياً للجهد وصعوبة العمل (Equal Pay for Equal Work). وقد يتخذ أشكال كالتالي: الأجر بالقطعة، الأجر على أساس السعر المتغير، الأجر بالساعة، العمولة.

(ثانياً) المشاركة في الأرباح- تقتضي هذه الطريقة مشاركة العاملين لأصحاب العمل في الأرباح والخسائر حسب الإنتاج، ويتم احتساب الأرباح للعاملين كنسبة من الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية، ويبرر هذا الأسلوب الفرضية التي مفادها أن الأرباح تتحقق بجهود جميع العاملين فأية زيادة في الإنتاج يصحبها زيادة في الأرباح، لذلك يعتبر هذا الأسلوب محفز للعاملين للسعي لزيادة إنتاجهم بهدف زيادة معدل ربحية المنظمة مما يحقق أهدافهم أيضاً في زيادة نسبة الأرباح التي يتلقونها،وبالإمكان حصر أنماط المشاركة في الأرباح في الآتي: الخطط النقدية، خطط توزيع الأرباح، الخطط المؤجلة، ومزيج من الخطط.

2- الحوافز غير المالية (المعنوية):

يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم، بل تعتمد وسائل معنوية غير مالية، كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالجهود وقد تستخدم الطرق التالية في سبيل ذلك:

(أولاً) حوافز التدريب والتعليم - تتيح بعض المنظمات للعاملين فرص التدريب والتعليم سواء بشكل شامل أو جزئي على نفقتها وفق شروط

معينة كارتباط نوع التدريب أو التعليم الأكاديمي بطبيعة واختصاص العامل،وأن تكون الدراسة ضرورية لتطوير أداء العامل وأن يكون العامل قد أمضى فترة زمنية في المنظمة وأثبت تميزه.

(ثانياً) الترقية- تعتبر الترقية فرصة لنمو الموظف في عمله وتحقيق الذات والتميز، فالمنظمات التي تتبع نظام ترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة أو المزيج منهما تضمن توفير الحوافز للعاملين واستقرارهم في العمل،والالتزام بأهداف وسياسات المنشأة إلى جانب خفض معدلات الدوران الوظيفي وتسرب الكفاءات من المنظمة.

(ثالثاً) تقدير جهود العاملين- تأخذ هذه الطريقة عدة أشكال منها: وضع أسماء المميزين في العمل في لائحة شرف لإطلاع كافة العاملين،وتوجيه خطابات شكر وتقدير ومنح الأوسمة والهدايا التذكارية بين الفينة والأخرى لمن تثبت جدارته في العمل.

3- الحوافز السلبية:

تلجأ غالبية المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص إلى اتباع أنظمة تأديبية تحدد فيها العقوبات التي تفرض على المخالفين من العمال، لقواعد العمل، وتعرف هذه العقوبات بالحوافز السلبية،وقد أكد دوجلاس ماجريجر في نظرية X، على ضرورة اتباع أسلوب الجزرة (المكافآت) والعصاة (العقوبات) في آن واحد، في التعامل مع العاملين، بحيث يدرك العامل أنه يستطيع الفوز بالمكافآت وبتقدير المنشأة في حالة تقيده بأنظمتها،إلا أنه يكون معرض للحرمان من تلك المكافآت وقد يتعرض للجزاءات في حالة مخالفته لقواعد العمل. ويشتمل النظام التأديبي عادة على أنواع المخالفات والإجراءات التي تتخذ حسب نوعها وتهدف إلى الآتي:

(أولاً) ردع المخالفين وتعديل سلوكهم وعدم تكرار المخالفات.

(ثانياً) ضمان سير العمل وفق الخطط والسياسات الموضوعة للمنظمة.

(ثالثاً) المحافظة على ممتلكات المنشأة من الهدر والاستهتار وعبث العاملين.

(رابعاً) التلويح بالعقاب والجزاءات لكل من تسول له نفسه الخروج عن النظام والتمادي في السلوك الخاطئ وغير القويم.

تاسعاً- تقييم العاملين وتخمين جدارتهم:

بعد ان تعرفنا في الفقرة السابقة على الأساليب المعتمدة من قبل منظمات الاعمال في تحفيز العاملين لديها على مختلف مراكزهم الوظيفية بهدف زيادة اندفاعهم نحو العمل واداءه بكفاءة وفاعلية، سنحاول في هذه الفقرة من استعراض الكيفية التي يتم بموجبها تثمين العاملين وتخمين جدارتهم في اداءهم للأعمال المناطة بهم. وسيتم ذلك من خلال المحاور التالية:

أ - مفهوم تقييم العاملين وطبيعته:

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بهدف التعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية ومدى استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً، ويقول هودجيتس أن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل. كما عرف تقييم الأداء بأنه عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً. ويذهب آخرون إلى القول أن تقييم الأداء يعني تقدير جدارة او كفاءة العاملين (Efficiency Rating) لعملهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة او المراقبة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك والنتائج،خلال فترات زمنية محددة ومعروفة. وفي ضوء ما تقدم بالإمكان تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كالتالي:

1- إنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

2- إنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف،بهدف وتطوير أداء العامل وبالتالي أداء المنظمة ككل.

3- إنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

4- إنها عملية من شأنها إتاحة الفرص للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والتميز فيما لو اتبع تقييم عادل،يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

ب- أهمية تقييم الأداء:

لتقييم أداء العاملين فوائد جمة تعود على الفرد وعلى المنظمة بشكل عام بالمزايا والمنافع التالية:

1- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

2- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

3- ينظر إلى التقييم على أنه مقياس أو معيار للأعمال، كما ينظر إليه على أنه أسلوب تتبعه المنظمات لتوخي الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية وقياسية محددة.

4- أسلوب للكشف عن النواحي الضعيفة في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها. ويمكّن العامل من معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.

5- التقييم بشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية ونمو في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

6- يفيد التقييم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس وفي خفض الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غيابات وإهمال وعدم الحماس للعمل.

7- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة وغير المستغلة، كما يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة الإنجاز، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير الكفاءات والحوافز للعاملين.

ج- النظم كأسلوب في تقييم الأداء:

يحبذ تطبيق أسلوب النظم في عملية تقييم الأداء (System Approach)، الذي يشتمل على عناصر رئيسية تعالج مسألة تقييم الأداء بمنظور شمولي، يأخذ كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بعملية التقييم. ويتألف الأسلوب المذكور من عدد من الخطوات او المراحل هي: مرحلة تخطيط التقيم، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم للنظام. وسنتطرق بإيجاز لهذه المراحل فيما يلي:

1- مرحلة التخطيط لنظام التقييم:

إن مرحلة التخطيط في تصميم نظام لتقييم الأداء يشمل الخطوات التالية:

(أولاً) تحديد الأهداف- ينبغي بداية تحديد الغاية من النظام وبيان هل المقصود به توفير تقييم عادل ومعلومات مرتدة وإيجاد الدوافع وتحسين الأداء واتباع نظام تعويضات متكافئ (Equitable Reward Systems)، أم إذا كان النظام سيقتصر على خدمة أغراض المنظمة واحتياجاتها وإغفال احتياجات العاملين، فإذا أغفل النظام احتياجات العاملين سينجم عن ذلك مواجهة معارضة شديدة وضغوط من النقابات العمالية والعاملين في المنظمة على حد سواء. كما أن تحديد الأهداف يتطلب التشاور وأخذ آراء عدة أطرف في المنظمة.

(ثانياً) تحديد السياسات والإجراءات- يلي تحديد الأهداف القيام بوضع السياسات والإجراءات المنظمة لعملية التقييم والتي تشمل الجوانب التالية: تحديد المسؤولية عن إجراء التقييم، تحديد مجالات التقييم، تحديد توقيت إجراء التقييم، واخيرا تحديد نمط التقييم.

(ثالثاً) تحديد المعايير لقياس الأداء- يقصد بالمعايير مستوى الإنجاز الذي تحدده المنظمة للعاملين لكي يلتزموا به، وقد تأخذ هذه المعايير شكل كمي أو نوعي أو مزيج منهما. والجدير بالذكر أن وضع هذه المعايير يتطلب قيام تعاون بين الإدارة العليا والمسؤولين والمشرفين في الإدارة الوسطى والعاملين إلى جانب الاستعانة بالجمعيات العلمية والمهنية والنقابات العمالية، لضمان الوصول إلى معايير أداء واقعية تحظى بتأييد كل من الإدارة العليا والمشرفين والعاملين تكفل التعاون والالتزام بتطبيقها.

(رابعاً) تحديد أسلوب التقييم- يتعين على المنظمة لدى اختيارها لأسلوب قياس أداء العاملين لديها، أن تراعي تناسب ذلك الأسلوب وطبيعة الوظيفة Job – Related، ويتطلب ذلك الرجوع إلى الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية قبل تحديد ذلك الأسلوب إذ ليس هناك أسلوب قياسي للتقييم قابل للتطبيق في كل مكان وزمان. وبإمكان المنظمة الاختيار من بين عدة أساليب معروفة لقياس أداء العاملين منها التقليدية ومنها الحديثة كأسلوب المقارنة وأسلوب التعبير الحر وأسلوب مقارنة الفئات وأسلوب المعايير والأهداف، وسنقوم فيما يلي بحث أسلوب المعايير القياسية في العمل وأسلوب الإدارة بالأهداف.

2- تنفيذ نظام تقييم الأداء:

يلي تصميم نظام تقييم الأداء البدء بوضعه موضع التنفيذ باتباع الخطوات التالية:

(أولاً) قيام ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بعقد لقاءات على كافة المستويات الإدارية لشرح نظام تقييم الأداء والرد على استفسارات كل من المشرفين والمرؤوسين حول أهداف التقييم وأساليبه وفوائده العائدة على العاملين والمنظمة، وتعتبر هذه الخطوة حيوية تهدف إلى تجنب مقاومة العاملين لنظام التقييم وكسب تعاونهم.

(ثانياً) تحديد الآلية لتنفيذ نظام التقييم، ويتطلب ذلك تحديد المسئولين في إدارة الموارد البشرية الذين تناط بهم المسئوليات

3- تقييم النظام:

يحبذ إجراء تقييم مستمر لفاعلية نظام تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه كالآتي:

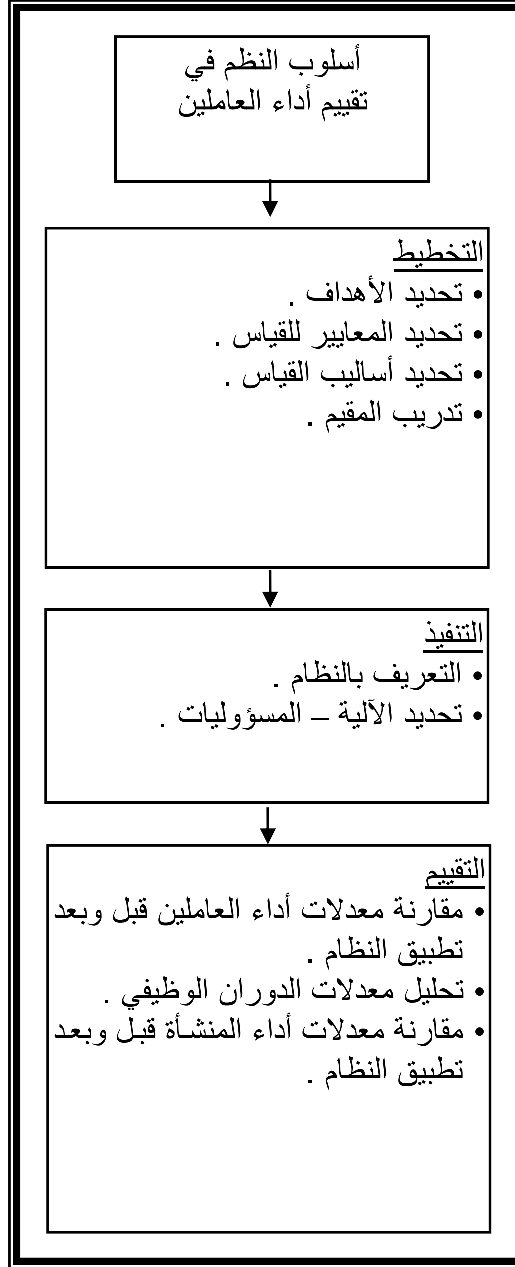
(أولاً) مدى الزيادة المتحققة فعلاً في أداء العاملين وذلك بمقارنة الأداء في مطلع العام وفي نهايته بالنسبة لكل عامل.

(ثانياً) مدى انخفاض معدلات الدوران الوظيفي وحجم المشاكل والتظلمات المقدمة من العاملين (مقارنة مع فترات سابقة).

(ثالثاً) مدى الفائدة العائدة على برامج تنمية القوى العاملة.

(رابعاً) استقرار آراء وردود فعل العاملين تجاه النظام لمعرفة نقاط القوة والضعف وسبل تحسين النظام.

ويوضح الشكل (8-5) الخطوات او المراحل التي يتضمنها اسلوب النظام المعتمد في تقييم اداء العاملين، والتي تم مناقشتها في أعلاه.



الشكل (8-5) مراحل تطبيق أسلوب النظم في تقييم أداء العاملين

عاشراً: مفاهيم ومبادئ تنمية الموارد البشرية:

سنقوم فيما يلي ببحث الدور الذي يمكن أن يقوم به تطوير أو تنمية الفرد والفريق في النمو والتطور وأثر العوامل الداخلية والخارجية على التنمية.

أ - الدور الذي تلعبه عملية تنمية الفرد والفريق في النمو والتطور:

سنقوم فيما يلي ببحث مفهوم التنمية للفرد وللفريق وأهمية ذلك في تحقيق مزايا وفوائد على الأفراد والمنظمات على حد سواء. وتهدف عملية تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة العاملين وتمكينهم من تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر بنجاح، وترتبط عملية تنمية الفرد من خلال زيادة معارفه وقدراته وتطوير سلوكه بما يساعد في تحسين أدائه. ومن ناحية أخرى هناك خلط، لمفهوم التنمية والتدريب، فالتدريب يقتصر على تزويد العامل بمهارات محددة ومعارف ذات صلة بطبيعة عمله من اجل زيادة قدرته على الأداء وتغيير اتجاهاته وسلوكه في العمل على نحو إيجابي، بينما مفهوم تنمية العاملين له أبعاد أوسع إذ يتم التركيز على التنمية والتطوير بعيدة المدى للعاملي. وفيما يلي سنحاول التعرف على اهمية تنمية كل من الفرد وفريق العمل.

1- تنمية الأفراد:

أكّد الباحثون ورواد الإدارة على ضرورة تدريب وتطوير العاملين، حيث يقول تيلرأنه بعد أن ندرس العامل ونتعرف على إمكانياته نستمر معاً كأصدقاء في محاولة لتنمية كل مستخدم لتحقيق الإفادة القصوى من قدراته وتدريبه لتمكينه من القيام بأعمال أكثر أهمية وربحية، من تلك التي كان يؤديها في السابق. كما أن التدريب هي عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف، تساعدهم في بلوغ الأهداف، ويقول آخرون ان التدريب ينبغي أن يشمل الموظف الجديد والموظف القديم على حد سواء، فالموظف بحاجة مستمرة إلى تحديث معلوماته طالما بقي على رأس عمله، مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المنظمة ككل.

ومن ناحية أخرى تلعب التنمية والتدريب للعاملين دوراً أساسياً في التأثير على زيادة فاعلية وكفاية المنظمات وتطورها، بعد أن ازداد إدراك

أرباب العمل لحقيقة وأهمية تنمية العاملين لتمكينهم من زيادة مستوى أدائهم وتبوئهم مسؤوليات أكبر مستقبلاً،مما قد يقرر نجاح أو فشل المنظمات. لذلك ازدادت مخصصات التدريب للعاملين، والتي تعتبر استثمارات بعيدة المدى، حيث قد تصل الى حوالي (1.5%) من مجمل أجور العاملين في المنظمات التي توظف ما معدله (100) مائة موظف، حيث يخصص ثلثا هذه الأموال عادة لتدريب المدراء المحترفين والثلث الآخر لتدريب العمال الفنيين:

2- تنمية فرق العمل:

يعمل الأفراد في المنشآت في مجموعات يكمل عمل كل منهم الآخر ويعملون كفريق ويسعون لتطوير حالة من التعاون تعرف بروح الفريق، لذلك فأعضاء الفريق هم جماعة متعاونة تربطها أعمال متناسقة وعلاقات تبادلية متكررة (تبادل المعارف والخبرات والمعلومات) كما تكون لفريق العمل أهداف واضحة يسهم الأعضاء بحماس بتحمل مسؤولية تحقيقها ويساندون ويدعمون بعضهم البعض بحيث تحدد لكل عضو أدوار محددة توزع عليهم لتكوين فريق عمل ناجح. ويستطيع فريق العمل النجاح فيما لو توافرت له سبل ومتطلبات محددة كالتالي:

(أولاً) بيئة مساندة من الإدارة العليا.

(ثانياً) بيئة عمل مناسبة.

(ثالثاً) وضوح الأدوار لأعضاء الفريق وتوافر القدرات والمهارات لهم.

(رابعاً) توجيه المسؤولين لأعضاء الفريق.

(خامساً) توافر المكافآت والحوافز لأعضاء الفريق Team Rewards على إنجازاتهم وأدائهم المتميز وابتكاراتهم.

هناك اتجاه لتكوين فرق عمل متعددة الأغراض في المنظمات، مثل فريق البحوث، فرق عمل قد تكون مؤقتة أو دائمة، وكذلك يزداد الاهتمام بأداء الفريق كمجموعة،ويعتمد نجاح الفريق على مدى توافر تعاون وانسجام بين الأعضاء وغياب النزاعات بينهم، وتظهر الحاجة إلى تدريب أعضاء الفريق لكيفية التعاون والتفاعل (Interaction) فيما بينهم وذلك باستخدام عدة أساليب منها المحاكاة وتطبيق تمارين من واقع العمل الفعلي والتدرب على كيفية تنفيذها، بحيث يتم التركيز على كيفية توزيع الأدوار والتفاعل واستخدام الإجراءات الضرورية لتنفيذ المهام على أساس فرق عمل.

3- الفوائد التي يجنيها الفرد والمنظمة من عملية التنمية:

لعملية تنمية العاملين أهمية وفائدة تعود على العاملين والمنظمة ونبين تلك الأهمية والفائدة على صعيد الفرد والمنظمة وكما يلي:

(أولاً) الفوائد التي يجنيها الفرد- يستطيع الفرد تحقيق طموحاته بالارتقاء والنمو في عمله،في ضوء ما توفره المنشأة من فرص للارتقاء وبرامج التدريب وتخطيط المسار الوظيفي التي تتوافق مع احتياجاته وطموحاته.

(ثانياً) الفوائد التي تعود على المنظمة- إن المنظمات الناجحة هي التي تسعى من وراء تنمية العاملين لديها تحقيق أهدافها في النمو والتطور،فالأفراد العاملين هم الوسيلة لبلوغ المنظمة لأهدافها لذلك لا بد من تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين على نحو مستمر طالما استمروا على رأس عملهم فإن إبقاء الموظف بدون تدريب وتنمية لمهاراته وقدراته من شأن ذلك الإبقاء عليه محدوداً في معلوماته المهنية وفي مستوى أدائه،وكذلك منعزلاً عن التطورات والاتجاهات الحديثة في حقل اختصاصه،فبالرغم مما تتكبده المنشآت في تدريب العاملين، إلا أن العائد عليها من إيجاد موظفين مدربين ومحفزين يستطيعون النهوض بأعباء عملهم وتطوير أساليب العمل وتحقيق أعلى المستويات في الأداء، يفوق تلك النفقات المالية الإضافية التي ترصدها لتنمية العاملين لديها. وبوسع المنظمات تحقيق فوائد ملموسة من وراء اتباعها خطط المسار الوظيفي (Career Path) لتنمية العاملين نذكر أهمها:

- المحافظة على الخبرات والكفاءات وعدم تسربها للخارج.
- جذب الكفاءات من الخارج.
- خفض التظلمات والدوران الوظيفي.
- مقابلة الاحتياجات المباشرة والمستقبلية من الموارد البشرية وفق الجدول الزمني لحاجات العمل.
- إطلاع المنظمة والعاملين على الفرص المتاحة للتدريب والترقية.
- تحقيق الإفادة القصوى من البرامج التي تضعها إدارة الموارد البشرية من خلال التنسيق الفاعل للنشاطات الخاصة بالاختيار والتدريب وتنمية العاملين.

4- أساليب تشجيع ودعم الأفراد والجماعات للنمو والتطور:

هناك عدة أساليب لتنمية الأفراد في المنظمات،وينبغي اتباع معايير لاختيار أي منها،فقد تكون أهداف التنمية موجهة: لاحتياجات الفرد (People Oriented –، او ذات طبيعة فنية محددة، وقد تتركز على مفاهيم ومبادئ عامة مثل التخطيط والقيادة والتحفيز. فالأساليب المختلفة تخدم أهدافاً مختلفة. وسيتم فيما يلي بحث الأساليب المستخدمة لتنمية الأفراد والجماعات كالتالي:

(أولاً) أساليب تنمية الأفراد في داخل المنظمة- تركز هذه الأساليب على تدريب الموظف على طبيعة العمل الذي يمارسه، بحيث يتناسب الأسلوب المتبع مع خلفية واتجاهات واحتياجات وطموحات الفرد، وكذلك توقعاته في تبوء وظائف أعلى مستقبلاً. ومن ناحية أخرى يصعب تصميم برنامج تنمية خاص بكل فرد في المنظمة،لذلك يرجع تصميم برامج تنمية الأفراد بشكل كبير لخبرة المشرف المباشر ويتعين على الأفراد قبول تلك البرامج وفق توقعات المشرف لاحتياجاتهم في العمل. وهناك مشاكل تصادف تنمية الأفراد على رأس العمل في أنه كثيراً ما يتم تجميع نشاطات مختلفة تحت عنوان برامج تنمية دون تمييز لمستوى واحتياجات الأفراد،لذلك يطلب من المشرفين تنسيق برامج التنمية في سبيل تحقيق الفائدة المرغوبة فعلاً. ومن أبرز الأساليب المستخدمة في تنمية الأفراد داخل المنظمة نستعرض الآتي:

• **التوجيه والإرشاد (Coaching)-** يعتبر أسلوب توجيه العاملين من أقدم الأساليب المتبعة في تنمية الأفراد على رأس العمل،ويقصد بعملية التوجيه توفير المشورة والإرشاد بشكل يومي من قبل المشرف المباشر للعامل،وتعرف هذه العملية بالتعلم أثناء أداء العمل وفي سبيل نجاح عملية التوجه لا بد من توافر علاقات طيبة ومنفتحة بين العاملين والمشرفين والمدراء، إلى جانب ضرورة تدريب المشرفين والمدراء على أساليب التوجيه الفاعلة،ويحبذ توافر نشرات وكتيبات تفسّر الجوانب الفنية في العمل لإطلاع العاملين مع توفير الشرح المناسب عند الضرورة من المشرفين.

• **الانضمام إلى لجان (Committee Assignments)-** يلجأ المدراء لإلحاق بعض العاملين كأعضاء في لجان بهدف توسيع خبراتهم، فمن شأن عملهم كأعضاء في لجان مسندة إليها اتخاذ قرارات هامة ووضع

خطط للمنظمة إكسابهم خبرة ومعرفة بمسائل عديدة وكذلك بالمتغيرات والعوامل التي تتأثر بها المنظمة في أعمالها، فتكليف موظف بالاشتراك في لجنة السلامة يكسبه معرفة وخبرة في متطلبات السلامة قد تؤهله لمنصب مشرف السلامة مستقبلاً.

• **التدوير في العمل (Job – Rotation)-** تعتبر عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى من الأساليب الدارجة على نطاق واسع،كأن يعمل موظف مدة ثلاثة أشهر في تخطيط المشتريات ثم ينتقل للعمل في إدارة المخازن أو إدارة التفتيش والرقابة، فمن شأن تنقل الموظف في عدة وظائف إكسابه معرفة عامة بطبيعة عمل المنظمة،وتوطيد العلاقات بين العاملين ورفع الروح المعنوية بينهم. وقد يتم تدوير العمل في بعض المنظمات بشكل غير مخطط بينما يتم تدوير العمل في منظمات أخرى بشكل مخطط بموجب خرائط وجداول تحدد برامج عمل لكل فرد في المنظمة.

• **العمل كمساعد لوظيفة رئيسية-** قد يطلب من أحد الأفراد العمل كمتدرب بإشراف أحد المدراء الرئيسيين في المنظمة، وقد يشكل مجلس إدارة مساعد لمجلس الإدارة الفعلي للمنظمة، يتم تعيين متدربين للعمل فيه، يهدف هذا النوع من التنمية للأفراد إلى تمكينهم وإتاحة الفرصة لهم للقيام بمهام تتسم بالتحدي والفائدة مستقبلاً.

(ثانياً) أساليب تنمية الأفراد خارج المنظمة- هناك أساليب مستخدمة لتنمية الأفراد العاملين خارج المنظمة تعتبر ذات فائدة كبيرة لأنها تتيح الفرصة للعاملين للابتعاد عن مواقع عملهم والتركيز على ما ينبغي تعلمه، فمن شأن مقابلة أفراد من خارج المنظمة،لهم اهتمامات تختلف عن تلك التي اعتادوا عليها في المنظمة، إكسابهم أبعاد وعمق جديد في فهم وتحليل المسائل المتعلقة بأعمالهم وهناك عدة أساليب بالإمكان اتباعها كالتالي:

• **أسلوب المحاضرات ومنح الدرجات العلمية-** يتم استخدام أسلوب إعطاء المحاضرات في قاعات دراسية، ويعتبر هذا الأسلوب مألوفاً وبإمكان المختصين والخبراء القيام بهذا النوع من التدريب، إلا أن من مساوئ هذا الأسلوب أن يشجع الحضور على الاكتفاء بالاستماع والسلبية (عدم المشاركة)، إذ قد لا تتوافر للمشتركين فرصة طرح الأسئلة أو الاستيضاح ومناقشة بعض جوانب الموضوع المطروح في

المحاضرة،ويعتمد هذا الأسلوب في نجاحه على عدة اعتبارات منها حجم المشتركين، وقدرات المحاضر والمواد المطروحة (صلتها بالموضوع وشدة التركيز أو عموميته). وتلجأ بعض المنظمات إلى تشجيع العاملين لديها على إكمال تعليمهم وذلك بتمويل دراستهم في كليات وجامعات تختارها، أو قد توفد المنظمات العاملين لحضور ندوات خارج البلاد تعقدها الكليات والجامعات والجمعيات المهنية والعلمية، كما تنشئ بعض المنظمات الكبيرة مراكز تدريب خاصة بها (مثل البنوك والفنادق) يتم عقد حلقات بحث وتدريب للعاملين على حل المشاكل ذات الصلة بطبيعة أعمالهم.

• **الاختبارات النفسية-** يتم استخدام الاختبارات النفسية التي تستعمل الورقة والقلم منذ عهد قديم بهدف تحديد إمكانية تطوير الأفراد وتنميتهم، بحيث تستخدم اختبارات مثل اختبارات الذكاء، والاختبارات الرياضية والاختبارات الشخصية، وتهدف هذه الاختبارات إلى إطلاع الأفراد على معلومات قيّمة تتعلق بالتحفيز والتحليل المنطقي وأنماط القيادة والتفاعل بين الأفراد والميول المهنية.

• **التدريب الخاص بالعلاقات الإنسانية-** يهدف هذا النوع من التدريب إلى إعداد المشرفين للتعامل مع مشاكل الأفراد العاملين، ويركز على تنمية المهارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية (كيفية تفاعل وتعامل الأفراد داخل المنظمة)، وتوجه غالبية هذه البرامج لتدريب المشرفين الجدد والمشرفين في مستوى الإدارة الوسطى. ويشتمل هذا النوع من التدريب على مواضيع مثل التحفيز والقيادة، وأساليب الاتصالات وبيئة المنظمة الداخلية، وتركز هذه البرامج على ضرورة تفعيل المشاركة من الحضور وضرورة توافر معنويات عالية لدى العاملين.

• **دراسة الحالات-** ينطوي هذا الأسلوب على تحديد مشكلة أو موقف معين يحتاج إلى اتخاذ قرار علاجي (مشكلة إدارية أو مالية أو مشكلة تتعلق بالإنتاج) يطلب من المشتركين تحديد وتشخيص المشكلة واقتراح الحلول والبدائل المناسبة باستخدام المبادئ والمفاهيم العلمية وبتوجيه المدرب الذي يقوم بتوضيح أبعاد المشكلة والرد على استفسارات المشتركين.

• **تقمص الأدوار-** يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات السلوكية للأفراد، إذ يكثر استخدامه في تدريب مندوبي المبيعات والمشرفين

والإداريين. ويتطلب هذا الأسلوب قيام المدرب بتحديد مواقف معينة وحالات حرجة لتدريب العاملين عليها.

• **أسلوب المحاكاة او المباريات (Simulation)-** وهو من الأساليب الحديثة والمتوفرة على شكل برامج يتم تداولها بشكل تجاري، ويستخدم الحاسوب في عملية التدريب، الذي يهدف إلى توسيع خبرات المتدربين بإشراكهم في أعمال ذات مسؤوليات تخطيط واتخاذ قرارات، في مجال عمليات الإنتاج أو المبيعات أو المجالات المالية.

• **التفرغ العلمي-** يعتبر أسلوب التفرغ العلمي أحد الأساليب الناجحة في تنمية الأفراد والتي تطبق منذ عهد بعيد في المؤسسات الأكاديمية حيث يترك الأساتذة عملهم بهدف اكتساب مهارات وتعميق معارفهم وإجراء البحوث، وتقوم المنشآت بتقليد المؤسسات التعليمية حيث توفد أفرادها العاملين للاشتراك في برامج اجتماعية مرغوبة،كتوفير المشورة الفنية لبعض الجاليات في المجتمع كالمجالات الهندسية والزراعية أو حتى الإقدام على توفير مثل هذه المشورة إلى بلدان أجنبية.

• **مراكز التقييم (Assessment Centers) -** يقصد بمراكز التقييم مجموعة الوسائل والتمارين المصممة لتشخيص احتياجات الفرد للتطوير والتنمية،كما يتم استخدامها في عملية انتقاء واختيار المدراء. وتتطلب أن يمضي المدراء طبقاً لهذا الأسلوب يومين أو ثلاثة بعيداً عن مكان عملهم للقيام بعدة نشاطات قد تشمل تقمص الأدوار،والتدرب على دراسة الحالات،وعلى المناقشات الجماعية بدون إشراف،والتدرب على أسلوب المباريات.

• **خطط المسار المهني-** لا تتطلب عملية تنمية العاملين في المنظمات إلحاقهم ببرامج تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم في الأداء فحسب، بل تتعداها إلى تنمية الحياة المهنية أو الوظيفة للعاملين بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا.

وقد تنتج عن توسع المنظمات وتعقيد أعمالها إن أصبح من المتعذر على العاملين معرفة السبل التي بالإمكان اقتفاؤها لتحقيق الارتقاء والصعود في السلم الوظيفي،لشغل وظائف ومناصب مرموقة، مما يحقق أهدافهم في التنمية الفردية وتحسين دخلهم وتحقيق الذات، ويقول الباحثون أن تنمية العاملين قد تأخذ شكل الاهتمام الفردي المحض، بحيث يقيِّم العامل نقاط القوة والضعف في أدائه،ويقدّر فرص الترقية المتاحة له

في المنظمة،ويعمل على الإفادة منها في تحسين ظروف عمله بالارتقاء واحتلال المراكز التي يطمح إليها،كما قد تلجأ المنظمات إلى وضع نظام رسمي لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين،وتوفير النصح والإرشاد لهم وتوجيههم إلى الكيفية التي بإمكانهم من خلالها الارتقاء والنمو والتقدم في حياتهم الوظيفية.

ب- المفاهيم والنماذج المختلفة للجدارة او للكفاءة:

في هذه الفقرة سنحاول التعرف على المفاهيم والنماذج المختلفة للكفاءة وهي كما يلي:

1- مفهوم الجدارة او الكفاءة:

بالإمكان تعريف الكفاءة على أنها القدرة على أداء الأعمال الموكلة للفرد، وفق المعايير والمستويات المحددة، بالفاعلية المطلوبة. ويقول ايفانس بأن الكفاءة هي القدرة على أداء الأعمال وفق أفضل المقاييس والقدرة على التكيف لمقابلة المتطلبات المستقبلية. ويهتم المسؤولون في إدارة الموارد البشرية لدى قيامهم بوضع مستويات الكفاءة بالحصول على إجابات لثلاثة أنواع من الأسئلة كالتالي: ما هو الإجراء المطلوب من الموظف اتخاذه ؟ ما هي معايير الأداء المطلوب تحقيقها ؟ وما هي الظروف التي يتم العمل فيها والتي تحددها متغيرات بيئة العمل الداخلية؟ وبالرغم مما يلاقيه نموذج معايير الأداء من استحسان لدى الأكاديميين والمدراء بشكل عام،وكذلك النقابات العمالية التي تعتبرها قاعدة عادلة لحصول العاملين على تعويضات متكافئة مع أدائهم وجهدهم، إلا أن هناك اتجاه مغاير لدى بعض الباحثين الذين يميزون بين عدة انواع من الكفاءة:

(أولاً) الجدارة او الكفاءة الأساسية (Threshold Competence)- والتي تعرف على أنها القدرات الأساسية الضرورية (كالقدرة على الكتابة والقراءة) والتي تعتبر مطلب أساسي لكل من يتقدم لوظيفة.

(ثانياً) الجدارات او الكفاءات المميزة (Differential Competencies)- ويقصد بها الخصائص التي تميّز أصحاب الأداء المرتفع Superior Performers عن فئة الأداء المتوسط Average Performers، فعلى سبيل المثال فإن الذين لهم طموحات ودوافع لتحقيق الإنجاز المرتفع Achievement Orientation يحققون مستويات مرتفعة من

المبيعات،وتكون لهم أهداف ومعايير أداء تفوق تلك المحددة والمعتمدة من قبل المنظمة.

(ثالثاً) الجدارة او الكفاءة الشخصية (Personal Competence)- ويضيف إيفانس لما تقدم، نموذج الكفاءة الشخصية، الذي يشتمل على أربعة أشكال أو مجموعات تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتي نورد شرحاً لها فيما يلي:

- **التخطيط لتحقيق أفضل النتائج-** يهدف التخطيط إلى السعي نحو التميز (Striving for Excellence) واقتراح البدائل والمفاضلة بينها تمهيداً لاختيار البديل الأنسب والإستراتيجية المناسبة فضلاً عن مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المحددة مسبقاً.
- **الإشراف على الآخرين لتحقيق أفضل النتائج-** يتعلق هذا البعد بضرورة التعامل مع العاملين بحساسية،وبتعاون من قبل المشرفين في سبيل فض النزاعات وبناء علاقات إيجابية والحصول على التزام الآخرين بأهداف المنشأة ونقل المعلومات والأفكار والاتجاهات للعاملين باستخدام وسائل الاتصالات الشفوية إن أمكن (وجهاً لوجه) وتزويدهم بتعليمات مختصرة والرد على استفساراتهم.
- **الإدارة الذاتية لتحقيق أقصى النتائج-** يتطلب هذا البعد إدارة السلوك الشخصي في بيئة العمل ويشتمل ذلك على توافر الثقة بالنفس وضبط المشاعر والتوترات في العمل، وإدارة التنمية والتدريب الشخصي،وذلك بتحديد نقاط الضعف والمهارات المطلوب اكتسابها لأداء العمل، من قبل الفرد نفسه وعدم الاكتفاء بالاعتماد على المشرف في تحديدها.
- **استخدام الذكاء للحصول على أقصى النتائج الممكنة-** يشمل هذا البعد متطلبات جمع المعلومات وتبويبها وتحديد المبادئ وتطبيقها واتخاذ القرارات.

ومن ناحية أخرى يتفق عدد كبير من الباحثين على أنه في سبيل تحسين ورفع مستوى أداء المنظمات،لا بد من التركيز على توافر بعض الخصائص والسمات للكفاءة كمعيار تستخدمه المنظمات في اختيار المتقدمين للعمل والتحول عن الأساليب التقليدية في الاختيار، مما يساعد المنظمة على توظيف ذوي الكفاءات العالية وتفادي الحصول على

كفاءات متوسطة أو متدنية، لأن ذلك ينعكس على الأداء الكلي لها وعلى قدرتها على الابتكار والتميز والمنافسة في الأسواق

2- خصائص الجدارة او الكفاءة:

يشار إلى متطلبات شغل الوظائف على أساس الجدارة او الكفاءة بالخصائص المميزة للفرد التي تمكنه من تحقيق الأهداف والأداء الرفيع والمميز. وهناك ثلاثة عوامل ذات صلة بتحديد صفات نموذج الكفاءة كالتالي: العناصر المميزة، التي تعتبر الكفاءة جزءاً لا يتجزأ من شخصية الفرد. السببية (Causality)، حيث تساعد الكفاءة في التنبؤ بسلوك الأفراد. الأداء (Performance)، حيث تنبئ كفاءة الفرد بمستوى أدائه (مرتفع أو متوسط)، ويجري قياس الكفاءة وفق معايير تحددها المنشآت. وتتباين الاتجاهات في تحديد سمات الكفاءة فيقترح يونغ ثلاثة مجموعات رئيسية من السمات كالتالي:

(أولاً) قدرات تتعلق بالاستعدادات العامة (Aptitudes)- تشمل ما يلي: التخطيط. المبادأة. الدقة والاهتمام بالتفاصيل. والمرونة.

(ثانياً) قدرات خاصة بالقيادة والتفاعل (Interpersonal Management) وتشمل ما يلي: تقمص الشخصية (Role Playing / Empathy)، القدرة على الإقناع، القدرة على إجراء الاتصالات عبر شبكة الاتصالات داخل وخارج المنشأة، التفاوض، الثقة بالنفس. إدارة المجموعات أو قيادة الفرق. تنمية الآخرين، والاتصالات الشفوية.

(ثالثاً) القدرة على التحليل المنطقي- وتتضمن هذه القدرة مايلي: التفكير بأسلوب النظم (Systems thinking). إدراك الظواهر. الموضوعية في التفكير. الاتصالات الشفوية.

ويقول آخرون أن هناك صفات لا حصر لها تتعلق بالجدارة او بالكفاءة قد يطلب من شاغل الوظيفة إظهارها، إلا أنه لا يجوز أن تطلب المنظمات إظهار الموظف ما يمكن من كفاءات أثناء العمل بدون تحديد لتلك الكفاءات. ويسود الاعتقاد بأن الكفاءات المتعلقة بالمعرفة والمهارات من السهل التعرف عليها لأنها ظاهرة، بينما تكون السمات والدوافع وفهم الذات مستترة وغير ظاهرة، تنسب لشخصية الفرد، لذلك من السهل استخدام خصائص المعرفة والمهارات في اختيار العاملين بينما يصعب تطبيق معايير السمات والدوافع للتعرف على الأكفاء من المتقدمين. وفي

مواجهة هذه الصعوبة يرى آخرون أنه من الأنسب تطوير معايير عامة للأداء تركز على المخرجات وليس على المدخلات. ويشار إلى هذا الأسلوب بالنموذج القياسي، الذي يشدد على توافر الحد الأدنى من الأداء، ومن ناحية أخرى يسهل تطوير المهارات والمعارف للفرد بينما تواجه المنظمات صعوبة في تحقيق تطوير ملموس للكفاءات المستترة غير المنظورة والمتعلقة بالسمات والدوافع وفهم الذات وتخصيص برامج ودورات تدريبية موجهة لتغيير السلوك كالدورات المتخصصة في القيادة الإدارية وفي بناء الفريق وتدريب الحساسية.

ج- أثر العوامل الداخلية والخارجية في تنمية وتطوير القوى العاملة:

أخذت المنظمات تدرك أهمية تنمية العاملين لديها إذا أصبحت عملية تنمية العاملين إحدى المهام الرئيسية التي تتولاها المنظمات،فتعد الخطط لذلك وتربطها بخططها الإستراتيجية،كما أصبح ينظر إلى الاستثمار في مجال تنمية الأفراد كميزة تنافسية للمنظمات ذات الأثر الكبير على فاعلية وأداء وربحية المنظمات. وتأتي أهمية تنمية الأفراد لأسباب مرجعها التغييرات والعوامل في البيئة الخارجية والداخلية ومتطلبات التكيف ومواكبة تلك المتغيرات التي قد تكون إيجابية أو معيقة لعملية تنمية الأفراد وفيما يلي نستعرض بإيجاز أهم العوامل الخارجية والداخلية ذات الأثر على عملية التنمية.

1- العوامل الخارجية:

وتتعلق هذه العوامل بالاعتبارات الاقتصادية والتكنولوجية ومستوى العرض والطلب في سوق العمل والعوامل الاجتماعية. وفي ادناه تعريف بكل من هذه العوامل:

(أولاً) الاعتبارات الاقتصادية- تتأثر برامج تنمية الأفراد بالأوضاع الاقتصادية في البلاد من رواج أو كساد، والمنافسة العالمية وإزالة الحواجز الجمركية واستقدام العمالة من الخارج (العمالة الرخيصة). فعملية التنمية تتأثر أيضاً بارتفاع الضرائب الحكومية التي من شأنها خفض الإمكانيات المالية للمنشآت مما لا يمكنها من الإنفاق على برامج التنمية الضرورية للعاملين.

(ثانيـــاً) الإعتبـــارات التكنولوجيـــة- هنـــاك تغييـــرات مســـتمرة فـــي تكنولوجيا المعلومات وفي ميكنة الأعمال انعكست على مجالات عديدة منهـا التكنولوجيـا الحيويـة (Biotechnology)، والإلكترونيـات صـغيرة الحجـم (Micro – Electronics)، وعلـم المـواد (Material Science)، وتكنولوجيـا الطاقـة (Energy Technologies)، فـاذا لـم تتخـذ خطـوات سـريعة وثابتـة مـن المنظمـات، خاصـة فـي الـدول المتقدمـة، فلـن يكـون بوسعها تحقيق النمو والتنافس المطلوبين.

(ثالثـاً) العرض والطلب علـى القـوى العاملـة- تتـأثر المنشـآت بمسـتوى العرض والطلب في سوق العمل المحلي، فالتغييرات والتقدم في البيئـة الخارجية يتطلـب الحصـول علـى عمالـة مدربـة ومؤهلـة، ويفتـرض أن يوفر النظام الاجتماعي التخصصات المطلوبة على شكل خـريجين فـي حقـول المعرفـة المختلفـة وقـد تتـوافر تلـك التخصصـات فـي المـدن الرئيسـية وتقل أو تنعدم فـي المنـاطق الريفيـة،كما أن مسـتوى التأهيـل الـذي تـوفره المؤسسـات التعليميـة قد لا تتناسـب مـع متطلبـات العمـل وطبيعة العمل في المنشآت وقد لا تتناسب أيضاً مع المستوى المطلوب من تحديث للتقنيات والمعرفة وفق التقدم في العلـوم علـى بـرامج تنميـة وتـدريب العـاملين الجـدد والقـدامى لتحـديث معلومـاتهم ولتزويـدهم بالمهـارات الجديـدة أولاً بـأول لتمكينـهم مـن القيـام بالمهـام بالمسـتوى المطلوب وفق معايير العمل المعتمدة.

(رابعـاً) عوامـل اجتماعيـة- تتعلـق هـذه العوامـل بـالمتغيرات فـي البيئـة الخارجيـــة والمتصـــلة بالاتجاهـــات فـــي المجتمـــع والتغييـــرات فـــي التشـريعات الحكوميـة والعلاقـات المهنيـة والعماليـة والتـي تسـتدعي تدريب وتنمية العاملين لمواكبة مثل هذه التغييرات،كمـا أن التغييـر فـي تطلعـات الأفـراد فـي المجتمـع وزيـادة طموحـاتهم والمسـتوى الثقـافي يؤدي إلى تغيير في مستوى إشباعهم من السلع والخدمات،مما يفـرض على المنشآت إدخال تعديلات وتحسينات مستمرة على منتوجاتها وهذا وبالتالي يقتضـي تصـميم بـرامج لتنميـة العـاملين وتـدريبهم علـى طـرق وأسـاليب عمـل جديـدة،ناهيك عـن متطلبـات العولمـة واتفاقيـة التجـارة الحرة واتفاقيات المشاركة الأوروبية والأمريكية وما تنطوي عليـه مـن رفع مستوى الجودة للسلع والخدمات واتبـاع متطلبـات شـهادات الأيـزو (ISO) للارتقاء بالجودة في الأعمال في شتى الميادين.

2- العوامل الداخلية:

ينبغي مراعاة تصميم برامج لتنمية الأفراد لتكون متصلة ومنسجمة مع أهداف المنظمة المحددة في خطتها الإستراتيجية،فالأداء المرتفع للمنظمة وتنمية العاملين هما هدفان مرغوبان إذا ما تم التخطيط لهما جيداً،كما أنهما متلازمان،فأي إغفال لربط التدريب وتنمية العاملين بأهداف الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية للمنشآت،إذ إن الهدف النهائي من وراء تدريب وتنمية العاملين هو تمكين ومساعدة المنشأة والعاملين على التنافس حالياً ومستقبلاً،إلا أن العديد من المنشآت لا تدرك أهمية التدريب والتنمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وفي سبيل وضع خطة لتنمية العاملين يتعين على المدراء والمشرفين الحصول على إجابات للأسئلة التالية:

(أولاً) ما هي الأهداف الإستراتيجية للمنشأة ؟

(ثانياً) ما هو المطلوب عمله لبناء المهارات والمعرفة للعاملين ؟

(ثالثاً) ما هي احتياجات الأعمال والمشاريع المطلوب توفيرها من مهارات ومعرفة ؟

ويقول الباحثون أنه لا تتوافر لدى العديد من المنشآت برامج لتنمية وتدريب العاملين للأسباب التالية: افتقار المنشآت إلى أهداف محددة في الخطط الإستراتيجية أو غياب الخطط الإستراتيجية. قد ينظر المسؤولون في الإدارة العليا إلى برامج التنمية والتدريب على أنها شر ضروري Necessary Evil يخدم أهداف الأفراد وحدهم. إهمال المنشآت للاعتبارات بعيدة المدى والتركيز على الأهداف قصيرة المدى. عدم الاهتمام بتقييم برامج التنمية والتركيز على تحقيق الرضا لدى العاملين وعدم الاكتراث بزيادة معدلات الأداء.

أسئلة الفصل الخامس

أ- أسئلة للمراجعة والمناقشة:

1- عرف كلا ممايلي من المفاهيم والمصطلحات:

اولا- القدرات القيادية.
ثانيا- الأعتبارات الأقتصادية، الأعتبارات التكنولوجية، العوامل الأجتماعية.
ثالثا- الجدارة.
رابعا- توصيف الوظيفة، مواصفات الوظيفة.
خامسا- المؤهلات الفنية، المؤهلات الشخصية المطلوبة في شاغل الوظيفة.

2- أذكر اربعة أساليب يمكن اعتمادها من قبل المنظمة لتنمية العاملين وتطويرهم خارج المنظمة، ولشرح بشئ من الوضوح أحد هذه الأساليب.

3- ناقش العلاقة بين الخطة الأستراتيجية للمنظمة وبين تطوير الخطة الخاصة بالقوى العاملة فيها.

4- ماهي المجموعات التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة التي يتضمنها نموذج الكفاءة الشخصية؟

5- اذكر مواصفات الوظيفة كما يراها مونرو وفريزر، واشرح اثنين من هذه المواصفات بشيء من الوضوح والأيجاز.

6- عدد خصائص الجدارة أو الكفاءة، واشرح واحدة من تلك الخصائص.

7- ماهي الأسباب التي تدفع ادارة القوى العاملة اعطاء عملية اختيار العاملين الأهتمام المناسب؟

8- ماهي المعايير التي يجب اخذها بعين الأعتبار عند وضع مواصفات الوظيفة؟.

9- اذكر اثنين من الأساليب التي يمكن للمنظمة استخدامها لتنمية العاملين لديها وتطويرهم.

10- ناقش بشكل واضح ومختصر المؤهلات المطلوبة للوظيفة.

11- مـاهي المواصـفات المطلوبـة للوظيفـة بحسـب وجهـة نظـر روجـر؟ وماهي طبيعة كل مواصفة من تلك المواصفات؟

ب- أسئلة التقويم الذاتي:

أكمل العبارات التالية بما يناسبها من كلمات:

أولاً- تعتبر عملية........... بمثابة ترجمة لخطة القوى العاملة الاستراتيجية للمنظمة، وتتطلب من إدارة................. القيام بمجموعة نشاطات وإجراءات منظمة في سبيل........... العاملين وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في الخطة المذكورة للعمل في المنظمة.

ثانياً- يتفرع عن القدرات.........للفرد عدد من القدرات مثل: القدرة على التحليل والاستنتاج، وربط.......... ببعضها، والقدرة على............ الرياضي والحسابي (Mathematical Reasoning Ability).

ثالثاً- تنطوي عملية الاختيار على مجموعة من الإجراءات والمراحل تتعلق بتلقي طلبات........... وفرزها وتحليلها............ المقابلات والامتحانات بهدف ضمان الاختيار حسب الجدارة، وتأتي مرحلة الاختيار بعد عملية.......... وقد تتم من داخل المنظمة أو من خارجها.

رابعاً- تعتبر عملية تحليل العمل او الوظيفة...............أو حجر الزاوية لسائر مهام إدارة................، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها نتيجة تحليل الأعمال ستساعد المسؤولين في الإدارة المذكورة على القيام بأعمال حيوية عديدة.

خامساً- عملية التعويض والمكافأة هي عبارة عن تدفق من الأحداث التي تحدد مقدار........،..........،........ التي تدفع وماهي المزايا الأضافية............ التي يمكن تقديمها. وان وجود او عدم وجود المكافئآت والتقدير يعدان من الأهمية لمعنويات............ وادائهم.

ج- حدد أي من العبارات التالية صحيحة وأي منها خاطئة:

أولاً- يقصد بعملية التوجيه توفير المشورة والإرشاد بشكل يومي من قبل المشرف المباشر للعامل، وتعرف هذه العملية بالتعلم أثناء أداء

العمـــل.

صح ( ) خطأ ( )

ثانياً- يقصد بالمعايير مستوى الغياب عن العمل الذي تحدده المنظمة للعاملين لكي يلتزموا به. صح ( ) خطأ ( )

ثالثاً- المهارات الفنية المطلوبة لشاغل الوظيفة هي: المبادأة، الاعتماد على الذات، الميل الى التعاون، القدرة لتحمل الظروف الصعبة في العمل.

صح ( ) خطأ ( )

رابعاً- القدرات الذهنية تشمل القدرات التالية:القدرة على القراءة وفهم نص الجمل والفقرات، استخدام قواعد اللغة بالشكل الصحيح والقدرة على فهم الرسومات والأشكال وملاحظة الفروقات الرئيسية بينها.

صح ( ) خطأ ( )

خامساً- يقصد بتقييم الأداء للعاملين بأنه تلك العملية التي تعنى بقياس معدل دوران العاملين بهدف التعرف على مجموع غياباتهم عن العمل ومقدرتهم على التهرب من مسؤولياتهم الحالية ومدى استعدادهم لترك العمل في المستقبل. صح ( ) خطا ( )

د- أسئلة لاختيار من متعدد:

ضع دائرة أمام الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات الآتية:

اولا- من بين أساليب تنمية العاملين وتطويرهم في داخل المنظمة:

أ- التدوير في العمل.

ب- التفرغ العلمي.

ج- المحاضرات ومنح الدرجات العلمية.

د- كل ماذكر أعلاه صحيح.

ثانيا- من بين اساليب استقطاب العاملين للوظيفة من خارج المنظمة:

أ- الأعلان الداخلي.

ب- النقابات العمالية.

ج- الترقيات والنقل.

د- كل ماذكر اعلاه صحيح.

ثالثا- من المزايا او المنافع التي يمكن أن يتمتع بها العاملين في المنظمة:

أ- تنزيل الدرجة الوظيفية.
ب- برامج التقاعد والضمان الأجتماعي.
ج- تخفيض الراتب أو الأجر.
د- كل ماذكر اعلاه صحيح.

رابعا- من مواصفات الوظيفة أو العمل حسب خطة روجر:

أ- المؤهلات المكتسبة.
ب- التحصيل العلمي.
ج- القدرة على التحكم.
د- كل ماذكر اعلاه صحيح.

خامسا- من بين المعايير التي تؤخذ بالأعتبار عند وضع مواصفات الوظيفة:

أ- الاستقلالية.
ب- الصلة والتناسب.
ج- امكانية القياس والتقييم.
د- كل ماذكر اعلاه صحيح.

سادسا- يمكن للمنظمة تنمية العاملين لديها وتطويرهم خارجها عن طريق:

أ- التدوير في العمل.
ب- الأنضمام في اللجان.
ج- الأختبارات النفسية.
د- كل ماذكر أعلاه صحيح.

سابعا- من بين المراحل التي تمر بها عملية اختيار العاملين لشغل الوظيفة:

أ- فحص المتقدمين واختبارهم.
ب- اعداد قوائم بالمؤهلين.
ج- الفحص الطبي.
د- كل ماذكر اعلاه صحيح.

ثامنا- من اساليب استقطاب العاملين من داخل المنظمة:

أ- من خلال العاملين الحاليين.

ب- الترقيات والنقل.

ج- من العاملين السابقين.

د- كل ماذكر اعلاه صحيح.

تاسعا- من مواصفات الوظيفة حسب خطة مونرو وفريزر:

أ- الاهتمامات.

ب- القدرات الخاصة.

ج- القدرات الذاتية.

د- كل ماذكر اعلاه صحيح.

عاشرا – من المؤهلات المطلوبة للوظيفة حسب طبيعتها وصعوبتها:

أ- مستوى الخبرة.

ب- القدرات.

ج- مستوى التعليم.

د- كل ماذكر اعلاه صحيح.

الفصل السادس
إدارة العمليات والخدمات

الأهداف التعليمية للفصل:

عزيزي القارئ الكريم ... بعد اطلاعك على مضمون ومحتوى هذا الفصل، يمكنك تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: توضيح مفهوم تحديد العمل، الوقت، الموارد، والتكلفة المطلوبة لتنفيذه.

ثانياً: التعرف على كيفية التخطيط وتخطيط الموارد.

ثالثاً: إلمام بعمليات رقابة الخدمات وإدامتها.

رابعاً: توضيح مفاهيم وأساليب الرقابة على المخزون.

إدارة العمليات والإنتاج

Operations & Production Management

في هذا الفصل سنحاول نقل الإطار النظري لعمليات الإدارة ومهامها إلى نشاط عملي أو تطبيقي مبرمج تقوده الإدارة الإستراتيجية للعمليات والخدمات، أي نقل الخطط الإستراتيجية إلى برامج عمل قابلة للتنفيذ. ومن الطبيعي أن يتطلب الأمر المذكور تحديد العمل المطلوب تنفيذه، وبرمجة كل من الوقت، الموارد، التكلفة اللازمة، وتخطيط عملية تخصيص الموارد المتاحة. أي القيام بما يعرف بموضوع المقاربة أو الموازنة بين ما يجب تنفيذه من أنشطة وأعمال ومهام، وما هو مُتاح من موارد مثل: الأموال، القدرات، المعرفة، والوقت. إذاً في هذا الفصل سوف ننتقل من فضاء المفاهيم إلى أرض التطبيقات الصعبة التي تعالج إشكالية وضع الخطط الإستراتيجية موضع التطبيق الكفؤ والفعال.

أولاً: تحديد العمل، الوقت، الموارد، والتكلفة المطلوبة لتنفيذه:

في هذه الفقرة من الفصل الثالث ستجري محاولة للتعرف على كيفية تحديد العمل المطلوب القيام به والمتطلبات الواجب توفيرها للقيام به مثل الموارد المطلوبة، الوقت اللازم لتنفيذه، والكلفة المترتبة على تنفيذه.

أ- الشروط الواجب توافرها لتحديد العمل ومتطلباته:

قبل تناول موضوع تحديد طبيعة ونوع العمل أو أنشطة الأعمال المطلوب تنفيذها لتمكين المنظمة من وضع مسارها الاستراتيجي، وتنفيذ خططها الاستراتيجية لابد من توفر جملة من الشروط الموضوعية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار قبل المباشرة في تحديد منظومة أنشطة الأعمال المطلوب تنفيذها. هذه الشروط تتضمن ما يلي:

1- العمل من أجل إدراك معمّق وجماعي للرؤية الاستراتيجية للمنظمة وما تتضمنه رسالتها من قيم، مفاهيم، تقاليد، وثقافة تعبر عن أهدافها الاستراتيجية أو عن هويتها وأساليب عملها.

2- إشراك جميع العاملين في مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية أو استراتيجية الأعمال ودمج هذا النشاط المهم مع سلسلة من أنشطة التدريب، وورش العمل (Workshops).

3- تقديم الدعم الكافي لتطبيق استراتيجية الأعمال من داخل المنظمة واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتفويض الصلاحيات والسلطات.

4- تكوين فرق المهام (Tasks Force) ودعم هذه المجموعات وتلبية احتياجاتها لتنفيذ الاستراتيجي، وفي مقدمة هذه الاحتياجات تزويد فرق المهام بالمعلومات والموارد اللازمة لتنفيذ العمليات.

ب- مراحل عمل فرق المهام للعمليات:

تتولى فرق مهام (Tasks Force) الإدارة الاستراتيجية للعمليات وذلك من خلال توجيه وإدارة حزمة من العمليات الأساسية، التي يمكن تلخيصها بما يلي:

1- التخطيط (Planning):

في هذه المرحلة يتم تجزئة العملية إلى مهام فرعية وتجزئة المهام الفرعية إلى مهام فرعية أصغر، وتحديد احتياجات كل مرحلة من القوى العاملة، والمواد والأجهزة وجميع الاحتياجات الأخرى التي تكون محسوبة على أساس الوقت والتكلفة.

2- الجدولة (Scheduling):

في هذه المرحلة يتم وضع برنامج زمني لبدء العملية وتاريخ انتهائها. ويتم تمييز العمليات الأساسية الحرجة (الأنشطة الحرجة) وفقاً لمعيار الزمن ذلك لأن العمليات الحرجة تتطلب إنجازاً في الوقت المحدد بالضبط، وإن أي تأخير في إنجاز هذه العمليات سيؤدي حتماً إلى تأخير إنجاز الخطة الاستراتيجية للعمليات ككل. أما بالنسبة إلى الأنشطة غير الحرجة فيجب وضع جدول يوضح الوقت الفائض (Slack) والذي يمكن الاستفادة منه عند تأخر بعض العمليات أو عندما تكون الموارد محدودة تصبح الحاجة ضرورية إلى استخدامها بكفاءة عالية.

3- المراقبة (Controlling):

في هذه المرحلة يتم استخدام التخطيط الشبكي (Network-Planning)، وهو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على ترتيب الأنشطة بحسب تسلسلها وتعاقبها والتي تشكل بمجموعها سلسلة زمنية لإكمالها، وكما يتم أيضاً

استخدام الجداول الزمنية في مرحلة الجدولة من أجل تزويد الإدارة الاستراتيجية للعمليات بتقارير دورية عن تقدم الإنجاز الفعلي. ويمكن تحديث التخطيط الشبكي وتحليله إذا كانت هناك ضرورة تستوجب ذلك. وقد يقود هذا التحديث أو التعديل إلى إعادة النظر مجدداً في الجدولة الزمنية الخاصة بالجزء غير المنجز من الأنشطة والعمليات.

ج- شروط نجاح العمل:

إن عملية النجاح أو الفشل في الإدارة الاستراتيجية للعمليات يمكن قياسها حسب ما يلي:

1- الانسجام أو التطابق (Conformance):

ويقصد بالتطابق درجة التشابه بين ما هو مخطط له وما تم تنفيذه حيث أن الأهداف المنشودة قد لا يمكن تحقيقها كاملة إلا إذا تم تنفيذه كل حزم العمليات والأنشطة قيد الإنجاز.

2- الوقت (Time):

إن إنجاز العمليات في الوقت المحدد لها بالضبط يعتبر مؤشراً لنجاح الإدارة الاستراتيجية للعمليات. ونستطيع استخدام التحليل الشبكي (Network-Analyzing)، وهو ذلك النوع من التحليل الذي يقوم على تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة من خطوات العمل، لبيان أهمية الوقت في عملية الإنجاز، وبالتالي تحديد المشاكل التي قد تظهر وتؤدي إلى تأخير وقت الإنجاز إلى الحدود التي يمكن فيها رؤية هذه المشاكل.

3- الموازنة والتمويل (Budget):

عملية التخطيط الاستراتيجي للأنشطة والعمليات لا تقتصر على تحديد أنشطة الأعمال أو العمليات وجدولتها وإنما تتضمن أيضاً ما تحتاجه هذه الأنشطة من أموال. ومن الجدير بالذكر أن الوقت والمال هما عاملان متلازمان، أي أنهما وثيقا الصلة مع بعضهما البعض، ويؤثران على جودة وكفاءة وفعالية إدارة العمليات والخدمات.

د- أساليب تحديد العمل ومتطلباته:

توجد أساليب مختلفة لتمثيل أنشطة الأعمال والعمليات من أقدمها الخرائط التي يطلق عليه اسم الشخص الذي طورها، والتي تعرف «بخرائط

جانت» (Gantt Chart)، ومن أكثرها شيوعاً واستخداماً الرسم الشبكي (Network Diagram). وفيما يلي تعريف مختصر بكل من تلك الأساليب:

1- خرائط جانت (Gantt Chart):

بعد تقسيم المشروع إلى نشاطات نقوم بتحديد حجم العمل اللازم لكل نشاط على حده، ويجب معرفة معدل التنفيذ بالنسبة إلى الزمن من خلال معرفة ودراسة كمية الموارد وحجم المعدات المتوافرة واللازمة مما سوف يؤثر على معدل التنفيذ. من خلال معرفة هذه المعلومات يمكننا معرفة الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط وتحديد الوقت لبدء النشاط ولإنهائه مع مراعاة التسلسل المنطقي والتتابع الزمني لهذه النشاطات.

بعد الانتهاء من عملية الجدولة يتم تمثيل كل نشاط بخط أفقي يتناسب طوله مع الزمن اللازم لتنفيذ ذلك النشاط. المحور الأفقي للمخطط يمثل الزمن حسب المقياس المناسب (يوم أو أسبوع أو شهر أو غيره) وتبين النشاطات اللازمة لتنفيذ المشروع وفق تسلسل معين في عمود على يمين المخطط، ويمكن أن يحتوي المخطط على معلومات أخرى مثل مدة النشاط أو كمية العمل المطلوب إنجازه أو الموارد المطلوبة حسب الحاجة. ولتقريب فكرة هذه الخرائط نأخذ المثال التالي:

المثال رقم (1-6) إعداد خرائط جانت:

النشاطان (A)، (B) يبدءان في نفس الوقت، وتقدم سير العمل فيهما يتم بشكل متزامن ومتوازي. أما النشاط (C) فإنه يبدأ بعد أسبوع من بداية النشاطين السابقين له (A) و (B)، وبالنسبة للنشاط (D) لا يمكن البداية إلا بعد الانتهاء من النشاط (B). عليه فإن الزمن اللازم لإنجاز النشاطات (A)، (B)، (C) و (D) بالأسابيع هو: 6، 8، 10، 12 أسبوع على التوالي.

المطلوب: رسم مخطط جانت.

الحل:

يبين الجدول أدناه مخطط جانت.

الرقم	النشاط	الزمن بالاسابيع								
		2	4	6	8	10	12	14	16	18
1	A									
2	B									
3	C									
4	D									

إن الجدول أعلاه يمثل مخطط جانت للمشروع، ويظهر منه أن الزمن اللازم لإنهاء هذا المشروع هو ستة عشر أسبوعاً. ويظهر التداخل بين النشاطات أيضاً.

2- الرسم أو المخطط الشبكي (Network Diagram):

إن بناء شبكات الأعمال لا يحقق الغاية المتوخاة ما لم تستكمل عملية التخطيط بإضافة عنصر الزمن على الشبكة، حيث يعتبر توقيت المشروع (الجدولة الزمنية) خطوة أساسية في تحليل تلك الأعمال، وذلك لتحويل الخطة إلى برنامج (جدول) زمني يلتزم به الأفراد القائمون على التنفيذ، والذي على أساسه يتم أيضاً، تهيأة الموارد اللازمة وتوزيعها، ويتم بناء شبكات العمل من خلال تنفيذ الخطوات أدناه:

- **تجزئة العمليات الرئيسية وتحديد العمليات الفرعية:** في هذه الخطوة يتم تحديد هدف لكل عملية. ويعبر عن نقطة البدء بتنفيذ حزمة العمليات بالحدث (Event) والذي يعني أيضاً نقطة الانتهاء من تنفيذه بحدث آخر. أما النشاط فإنه يمثل القيام الفعلي بالمهمة، لذلك فهو يستغرق وقتاً ويتطلب أموالاً وموارد أخرى.
- **تحديد العلاقات بين أنشطة الأعمال والعمليات:** يتم في هذه المرحلة تحديد العلاقات بين الأنشطة بموجب التسلسل المنطقي لإنجازها، أي تحديد تعاقب تنفيذ الأنشطة منذ بدء المشروع لحين الانتهاء من تنفيذه.
- **تحديد الأزمنة والموارد لكل نشاط:** في هذه المرحلة يتم تحديد الأزمنة والموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط، ويأتي التحديد الزمني مقترناً مع الموارد المتوفرة أو المتاحة وذلك نظراً لتأثر زمن تنفيذ النشاط بالموارد المتاحة، فكلما زادت الموارد انخفض الزمن والعكس صحيح.

وهناك أسلوبان رئيسيان للتحليل الزمني لشبكة العمل وهما: أسلوب المسار الحرج (Critical Path) والأسلوب الثاني الذي يطلق عليه تسمية تقييم ومراجعة البرامج (Program Evaluation and Review Technique). وفيما يلي عرضاً لكلا الأسلوبين:

أولاً: التحليل الزمني لشبكة الأعمال باستخدام المسار الحرج (Critical Path):

يتم هذا التحليل على وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى – تحديد الأوقات المبكرة: وتشمل هذه على أبكر وقت لبدأ النشاط (Earliest activity start time)، أي أقرب نقطة زمنية ممكنة للبدء في كل نشاط من أنشطة المشروع ويرمز لها اختصاراً (ES). وتشمل كذلك على أبكر وقت لإنهاء النشاط (Earliest Activity finish time)، أي أقرب نقطة زمنية ممكنة للانتهاء من كل نشاط من أنشطة المشروع ويرمز لها اختصاراً (EF)، والتي تكافأ أكبر وقت لوقوع الحدث (Earliest event occurrence time)، والتي يرمز لها اختصاراً (TE).

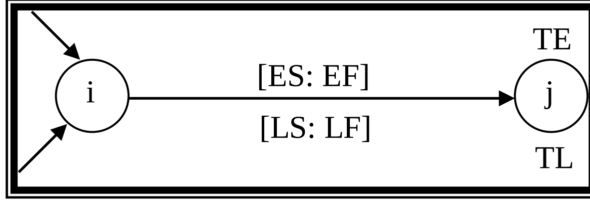
الخطوة الثانية – تحديد الأوقات المتأخرة: وتشمل الخطوة المذكورة على تحديد آخر وقت مسموح به لإنهاء النشاط (Latest allowable activity finis time)، أي أكثر الأوقات تبكيراً لوقوع أي حدث من أحداث الشبكة، وبهذا فهو مساو للوقت المبكر للنشاط المنبثق منه، ويرمز لها اختصاراً (LS). وتشمل كذلك على آخر وقت مسموح به للانتهاء من النشاط (Latest Allowable activity time) دون التأثير على الموعد المحدد لتنفيذ المشروع، ويرمز لها اختصاراً (LF) والتي تكافئ آخر وقت مسموح به لوقوع الحدث أي (Latest allowable event occurrence) والتي يرمز لها اختصاراً (TL).

الخطوة الثالثة – تحديد الأوقات الفائضة: وهي على أنواع أهمها ما يلي: الفائض الكلي (Total Floot) ويرمز لها اختصاراً بـ (TF). الفائض الحر (Free Floot) ويرمز لها اختصاراً لـ (FF). الفائض المستقل (Independent Floot) ويرمز لها اختصاراً بـ (IF).

الخطوة الرابعة – إيجاد المسار الحرج: وهو المسار الذي لا تقترن أنشطته بأي وقت فائض لذلك يعتبر أطول المسارات من بداية المشروع وحتى نهايته وأن أي تأخير في تنفيذ الأنشطة الواقعة على هذا المسار يعني تأخير تنفيذ المشروع بالوقت المحدد له.

ويتم حساب الأوقات المبكرة باستخدام قواعد التتابع للأمام، حيث يجري الابتداء بالحدث الخاص ببدأ العمل لغاية الوصول إلى الحدث الأخير المتعلق بانتهاء العمل. أما الأوقات المتأخرة فيتم إيجادها باستخدام

قواعد التتابع للخلف، ويتم وضع نتائج التحليل على الأنشطة كما في الشكل التالي:



الشكل (1-6) حساب الأوقات المبكرة

إن قواعد التتابع للأمام يمكن إيجازها بما يلي:

- إن الوقت المبكر لوقوع حدث الشروع بالعمل يساوي صفراً (TE = 0) .
- الوقت المبكر للانتهاء من النشاط (EF) يساوي الوقت المبكر لبدء ذلك النشاط مضافاً إليه فترة تنفيذه، أي EF = ES + t. (حيث أن: t تمثل فترة تنفيذ المشروع). وبما أن الوقت المبكر لبدء النشاط (ES) يساوي الوقت المبكر لوقوع الحدث السابق له (TE) فإن: EF = TE + t.
- الوقت المبكر لوقوع حدث ما (TE) يساوي أكبر الأوقات المبكرة لانتهاء أي من الأنشطة الداخلة فيه.

أما قواعد التتابع للخلف يمكن إيجازها بما يلي:

- الوقت المتأخر لوقوع حدث الختام في المشروع يساوي الوقت المبكر لوقوع الحدث ذاته الذي تم التوصل إليه من حساب التتابع للأمام، أي أن: TE = TL.
- الوقت المتأخر لانتهاء أي نشاط (LF) يساوي الوقت المتأخر لوقوع الحدث اللاحق له، والوقت المتأخر لابتداء أي نشاط يساوي الوقت المتأخر لانتهائه مطروحاً منه فترة تنفيذه.
- الوقت المتأخر لوقوع حدث ما (TL) يساوي أصغر الأوقات المتأخرة لابتداء الأنشطة المتفرعة من ذلك الحدث.

ولإيضاح الحسابات المبكرة والمتأخرة باستخدام قواعد التتابع للأمام والخلف نأخذ شبكة عمل لمشروع افتراضي، كما في المثال الذي يعبر عنه الشكل التالي.

الشكل (2-6) شبكة عمل لمشروع افتراضي

إن الأحرف فوق السهم تمثل أسماء الأنشطة، أما الأرقام تحت الأسهم فهي تمثل وقت الإنجاز. في البداية سوف نبدأ بتطبيق قواعد التتابع للأمام وبحسب الخطوات أدناه:

1. وتبدأ الحسابات من حدث الشروع بالعمل وكما يلي:

- الحدث (1): الوقت المبكر لوقوع حدث الشروع يساوي صفراً. وينطلق من هذا الحدث نشاط واحد هو (A) حيث أن:

ES = 0 (بسبب عدم وجود نشاط سابق له)

EF = 0 + 3 = 3

- الحدث (2): وينطلق من هذا الحدث نشاطان هما (C , B). وفي هذا الحدث، TE = 3 لذلك فإن بالنسبة للنشاط (B):

ES = 3

EF = 3 + 5 = 8

ES = 3 بالنسبة للنشاط (C):

EF = 3 + 6 = 9

- الحدث (3): ينطلق من هذا الحدث نشاطان هما (E, D)، وفي هذا الحدث: TE = 8، لذلك فإن بالنسبة للنشاط (D):

ES = 8

EF = 8 + 8 =16

ES = 8 وبالنسبة للنشاط (E)

EF = 0 + 8 = 8

- الحدث (4): يلتقي عند هذا الحدث نشاطان هما (E, C) وبما أن:

EF = 9 للنشاط (C)

EF = 8 للنشاط (E)

عليه فإن الوقت المبكر لوقوع الحدث (4) هو (9)، لكونه أكبر الأوقات المبكرة لانتهاء الأنشطة الداخلة فيه، كما وينطلق من هذا الحدث نشاط واحد فقط هو (F)، حيث أن:

TE = Max (9, 8) = 9

ES = 9

EF = 9 + 2 =11

- الحدث (5): يلتقي عند هذا الحدث نشاطان هما (F, D) وبما أن:

EF = 16 للنشاط (D)

EF = 11 والنشاط (F)

عليه فإن الوقت المبكر لوقوع الحدث (5) هو (16) حيث أن:

TE = Max (16, 11) = 16

2. ولتطبيق قواعد التتابع للخلف، تبدأ الحسابات أولاً من حدث انتهاء المشروع ورجوعاً حتى حدث البداية وكما يلي:

• الحدث (5): يلتقي عند هذا الحدث نشاطان هما (F, D):

لما كان في هذا الحدث TE = TL = 16

لذلك فإن بالنسبة للنشاط (D) LF = 16 = TL

LS = 16 8 = 8

وبالنسبة للنشاط (F)

LS = 16 – 2 =14

• الحدث (4): ينطلق من هذا الحدث نشاط واحد هو (F):

TL = 14

ويلتقي عند هذا الحدث نشاطان هما (E, C):

للنشاط (C) LF = 14

LS = 14 – 6 = 8

النشاط (E) LF = 14

LS = 14 – 0 = 14

• الحدث (3): ينطلق من هذا الحدث نشاطان (E, D) وبما أن:

للنشاط (D) LS = 8

للنشاط (E) LS = 14

إذن الوقت المتأخر لوقوع الحدث (3) هو (8)، لكونه أصغر الأوقات المتأخرة لابتداء الأنشطة المتفرعة منه، أي أن:

TL = Min (8, 14) – 8

ويلتقي عند هذا الحدث نشاط واحد هو (B) LF = 8

LS = 8 – 5 = 3

• الحدث (2): ينطلق من هذا الحدث نشاطان هما (C, B)، وبما أن:

بالنسبة للنشاط (B) LS = 3

وبالنسبة للنشاط (C) LS = 8

عليه فإن:

TL = Min (3, 8) =3

ويلتقي عند هذا الحدث نشاط واحد هو (A):

LF = 3

$LS = 3 - 3 = 0$

- الحدث (1): ينطلق من هذا الحدث نشاط واحد هو (A) عليه فإن:

$$TL = 02$$

3. حساب الأوقات الفائضة:

عند إجراء التحليل الزمني للمخططات الشبكية، يمكن أن تظهر أوقات فائضة مقترنة بكل نشاط، وتمثل هذه الأوقات التأخير المسموح به للنشاط دون تأثير ذلك على تاريخ تنفيذ المشروع في موعده المحدد. وهنالك أنواع عديدة من الأوقات الفائضة، أهمها هي:

(أولاً) الفائض الكلي (TF): إن الفائض الكلي لنشاط معين يمثل أكبر وقت ممكن فيه تأخير تنفيذ هذا النشاط دون التأثير على الزمن الكلي لتنفيذ المشروع. إن الفائض الكلي لأي نشاط يكون متمثلاً بالفترة الفاصلة بين الوقت المبكر لبدء النشاط والوقت المتأخر لانتهائه مطروحاً منه فترة التنفيذ.

ويمكن إيجاد الفائض باستخدام أي من الصيغ الثلاث التالية:

$TF = Lf - ES - t$

$TF = LF - (ES + t)$

$TF = LF - EF$ …(1)

$TF = LF - ES - t$

$TF = (LF - t) - ES$

$TF = LS - ES$ …(2)

$TF = (TLj - Tei) - t$ …(3)

إن الصيغة الأخيرة تعني طرح فترة إنجاز النشاط من الفرق بين الوقت المتأخر لوقوع حدث النهاية والوقت المبكر لوقوع حدث البداية، ولنأخذ النشاط (ج) الشكل 3، كمثال لتطبيق الصيغ الثلاث (1، 2، 3):

$TF = 14 - 9 = 5$ … (1)

$TF = 8 - 3 = 5$ … (2)

$TF = (14 - 3) - 6 = 5$ … (3)

(ثانياً) الفائض الحر (FF): الفائض الحر لنشاط معين يمثل أكبر وقت يمكن فيه تأجيل المباشرة بتنفيذ النشاط، إذا ما تم إنجاز جميع الأنشطة اللاحقة لذلك النشاط بالوقت المبكر للبدء، وهذا يعني أن الفائض الحر يمثل مقياساً للمرونة المتاحة للنشاط دون التأثير على الأنشطة اللاحقة.

ويمكن حساب الفائض الحر بتطبيق أي من الصيغتين التاليتين:

FF = ES (للنشاط اللاحق) – EF (للنشاط نفسه) .... (1)

$FF = (TEj - Tei) - t$ .... (2)

ولنخذ النشاط (ج) أيضاً كمثال لتطبيق الصيغتين السابقتين:

$FF = 9 - 9 = 0$

$FF = (9 - 3) - 6 = 0$

(ثالثاً) الفائض المستقل (IF): الفائض المستقل لنشاط معين يمثل الوقت المتاح استخدامه للنشاط إذا ما ابتدأت كافة الأنشطة السابقة له من الأوقات المتأخرة لها، وأن كافة الأنشطة اللاحقة له قد ابتدأت في الأوقات المبكرة لها، أي أنه المقياس للوقت المتاح الذي يمكن استخدامه دون التأثير على الفائض المتاح لأي نشاط في المشروع.

ويتم حساب الفائض المستقل من خلال الصيغة التالية:

$$IF = (TEj - Tli) - t$$

ولنأخذ النشاط (ج) كمثال لحساب الفائض المستقل:

$$IF = (9 - 3) - 6 = 0$$

ويمكن حساب الوقت الفائض (الكلي، الحر، المستقل) لكافة أنشطة المشروع السابق (6-2) وكما هو واضح في الشكل التالي:

أنشطة المسار الحرج	الوقت الفائض			النشاط
	المستقل	الحر	الكلي	
*	0	0	0	A
*	0	0	0	B
	0	0	5	C
*	0	0	0	D
	1	1	6	E
	0	5	5	F

الشكل (6-2): الوقت الفائض لأنشطة شبكة المشروع

المسار الحرج: وهو المسار الذي لا تحوي أنشطته لأي وقت فائض، وهو أطول مسار في الشبكة، وهذا يعني أن المسار الحرج له أكبر وقت تنفيذ كلي، وأن أي تأخير في تنفيذ الأنشطة الواقعة على هذا المسار يعني تأخير تنفيذ المشروع عن الوقت المحدد.

ومن هنا جاءت أهمية تحديد هذا المسار الذي على أساسه تستطيع إدارة المشروع توجيه أكبر قدر ممكن من الاهتمام للأنشطة الحرجة للمحافظة على موعد إنجاز المشروع، أما بالنسبة غير الحرجة فإن التأخير المسموح به.

ثانياً: أسلوب تقييم ومراجعة البرامج والمشاريع (Program Evaluation & Review Technique- PERT):

يعتبر أسلوب مراجعة وتقييم البرامج والمعروف واحداً من أساليب التحليل الشبكي الذي يتشابه مع أسلوب المسار الحرج في رسم الشبكة وبعض صفات التحليل الأخرى، التي تستطيع الإدارة استخدامه في مجالات التخطيط والرقابة وخاصة في المشروعات التي تتسم بالتعقيد وكبر الحجم، وكذلك في حال المشروعات التي لا تتوفر لدى الإدارة الخبرة السابقة حول إنشائها. وبشكل عام، يمكن النظر إلى أسلوب بيرت من خلال الأوجه الثلاثة أدناه.

وجه تخطيطي: حيث تستطيع الإدارة استخدامه في تخطيط الوقت والتكاليف للأنشطة المختلفة اللازمة لتنفيذ مشروع معين.

وجه تنسيقي: يتم استخدامه للتعرف على التعارضات (Conflicts) بين الأنشطة المختلفة، والتنسيق بين هذه الأنشطة حتى يمكن إكمال العمل في الوقت المحدد دون تأخير.

وجه رقابي: من خلال حصول الإدارة على المعلومات الضرورية حول سير تنفيذ العمل والتعرف على العقبات التي تعترض التنفيذ وإلى أي مدى يسير التنفيذ الفعلي طبقاً للمخططات، وهذا يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وبشكل مباشر وسريع مما يؤدي إلى تذليل العقبات والصعوبات التي تعترض التنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق الهدف المتمثل بإنجاز المشروع في حدود ما تقرر من وقت وتكاليف.

ولكي تكون الفائدة المتوخاة من استخدام أسلوب بيرت عالية، يجب على الإدارة الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي المهام التي يجب القيام بها لتحقيق الهدف النهائي؟ كيف يمكن القيام بالمهام المختلفة؟ ما هي العلاقات الموجودة بين المهام المختلفة؟ ويختلف أسلوب بيرت عن أسلوب المسار الحرج، من كونه يفترض عدم وجود وقت واحد لإنجاز النشاط أو الفعالية وذلك نظراً لعدم التأكد الذي يصاحب المشروعات التي لم يسبق عملها بنفس الطريقة، لذا فإن تقدير الوقت اللازم لإتمام أي نشاط يمكن عمله بواسطة التوزيع الاحتمالي، وقد اختير توزيع بيتا

الاحتمالي (Beta Distribution)، وتحدد مدة الإنجاز بثلاث تقديرات وكما يلي:

- **التقدير المتفائل (Optimistic Time Estimate):** وهو الزمن الذي يتوقع أن يتم فيه النشاط إذا كانت الظروف جيدة ومناسبة وبنفس الإمكانات المتاحة. أي الزمن الذي يفترض أفضل الظروف المتوقعة (أحسن الاحتمالات) ويمثل الحد الأدنى الذي يمكن أن يستغرقه النشاط. ويرمز له اختصاراً بالحرف (a).
- **التقدير المتشائم (Pessimistic Time Estimate):** وهو أطول فترة زمنية يستغرقها النشاط، ويتم تقديره على أساس الأخذ بعين الاعتبار أسوأ ظروف عمل وبافتراض حدوث صعوبات غير متوقعة تجعل احتمالات التنفيذ منخفضة ويرمز له اختصاراً بالحرف (b).
- **التقدير الأكثر احتمالاً (Most Likely Time Estimate):** وهو الزمن المتوقع لانتهاء العمل في جميع النشاطات تحت الظروف الطبيعية وتكون درجة احتمال حدوثه عالية بسبب اقترانه بأعلى درجة من الاطمئنان فليس هناك تفاؤل أو تشاؤم ويرمز له اختصاراً بالحرف (m).

وعملياً لا يمكن الأخذ بالأوقات الثلاثة سوياً. بل يجب احتساب متوسطها، الذي يطلق عليه (الزمن المتوقع) ويرمز له بالحرف (E). ويعبر الزمن المتوقع عن الوقت الذي يستغرقه أي نشاط في ضوء التقديرات الزمنية الثلاثة السابقة. ومعادلته هي:

$$E = \frac{a + 4m + b}{b}$$

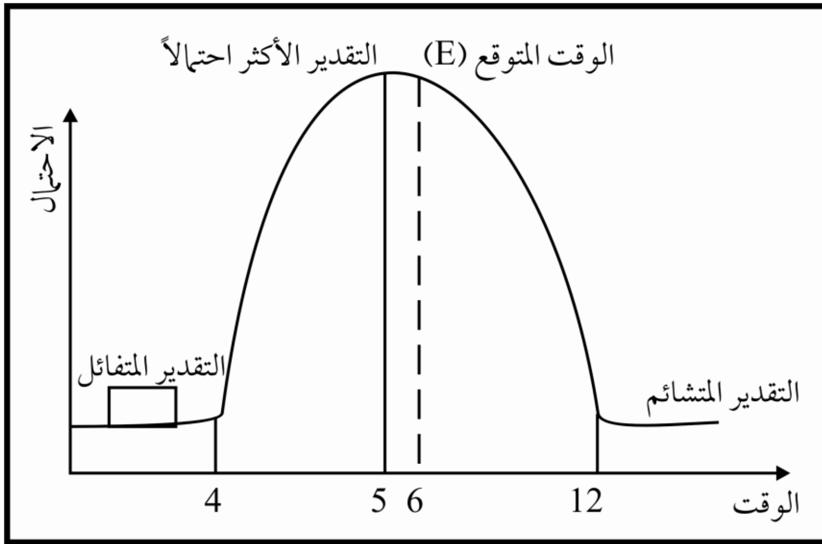
ولتوضيح ذلك دعونا نأخذ المثال التالي:

المثال (6-2) حساب الزمن المتوقع

نفترض بأن الوقت المتفائل لنشاط معين (4) أسابيع والوقت الأكثر احتمالاً (5) أسابيع والوقت المتشائم (12) أسبوع. فإن الوقت المتوقع يكون:

$$E = \frac{4 + 4(5) + 12}{6} = \frac{36}{6} = 6$$

إن احتساب متوسط الزمن المتوقع بموجب المعادلة أعلاه قد تم وفق توزيع بيتا (Beta Distribution)، وبالرغم من أن التوزيع المذكور ليس له شكل وحيد إلا أنه يمكن التعبير عنه كما في الشكل (6-3) أدناه، وذلك بما يتعلق بالنشاط المشار إليه في المثال أعلاه.



الشكل (6-3) توزيع بيتا

ولغرض توضيح فكرة أسلوب تقييم ومراجعة البرامج والمشروعات دعونا نستعين بالمثال التالي.

المثال (6-3) تطبيق أسلوب بيرت

أعطيت لك البيانات التالية، الظاهرة في الجدول، التي تخص الأنشطة اللازمة لتنفيذ مشروع معين والوقت اللازم لذلك:

النشاط السابق	الزمن اللازم بالأشهر			النشاط
	b	M	A	
-	12	5	4	A(1-2)
-	5	1.5	1	B(1-3)
A	4	3	2	C(2-4)
A	11	4	3	D(2-5)
A	4	3	2	E(2-3)
C	2.5	2	1.5	F(4-7)
D	4.5	3	1.5	G(5-7)
B - E	7.5	3.5	2.5	H(3-6)
H	2.5	2	1.5	I(6-7)
F – G - I	3	2	1	J(7-8)

المطلوب:

1- احسب الوقت المتوقع لكل نشاط.

2- ارسم شبكة بيرت واحسب المسار الحرج الخاص بالمشروع أعلاه.

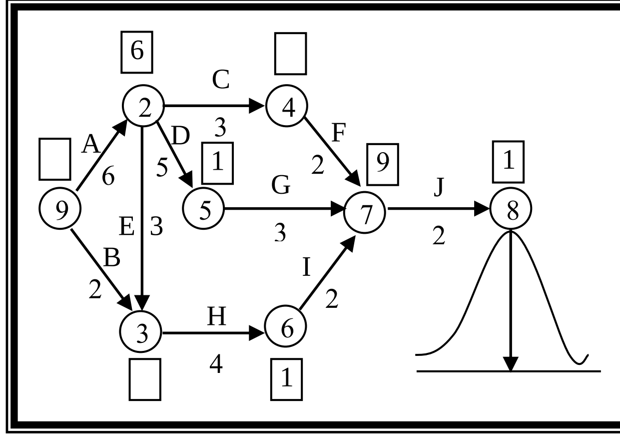
3- احسب تباين الأنشطة الحرجة.

الحل:

1- احتساب الوقت المتوقع لكل نشاط:

النشاط	**الوقت المتوقع:** $E = \frac{a + 4m + b}{b}$
A	6
B	2
C	3
D	5
E	3
F	2
G	3
H	4
I	2
J	2
المجموع	32

2- شبكة بيرت للمشروع:



شكل (6-4)

3- إيجاد التباين (V) لأنشطة المسار الحرج:

$$V = \frac{b + a}{b}$$

والجدول التالي يبين تباينات الأنشطة الحرجة (J, I, H, E, A):

$V = \frac{b + a}{6}$	**الأنشطة الحرجة**
$\frac{12 - 4}{6} = \frac{8}{6} = \frac{4}{3}$	A
$\frac{4 - 2}{6} = \frac{1}{3}$	E
$\frac{7.5 - 2.5}{6} = \frac{5}{6}$	H
$\frac{2.5 - 1.5}{6} = \frac{1}{6}$	I
$\frac{3 - 1}{6} = \frac{2}{3} = \frac{1}{3}$	J

هـ- التخطيط الموقفي أو الظرفي (Contingency Planning):

تتعرض الكثير من المنظمات إلى هزات مفاجئة قد تحدث إرباكاً وبلبلة وخسائر مادية وبشرية يمكن أن نعض أصابعنا ندماً بعد حدوثها قائلين: لو رسمت خطة الوقاية استراتيجياً لما تكبدّت الخسارة هذه! ولو توقعنا الشر مع توقعنا للخير لحصلنا على حصة الأسد من الخير. والصحيح أن العالم المتحضر اعتاد على وضع خطط لمجابهة الخطر قبل حدوثه. وفي هذه الفترة سنحاول التعرف على طبيعة التخطيط الموقفي ونطاقه وكيفية التعامل مع الأزمات التي تواجه منظمات الأعمال.

1- مفهوم التخطيط الموقفي:

التخطيط الموقفي يعني تهيئة وحفظ عدد من الخطط البديلة لمواجهة كل من المتغيرات البيئية من أجل استخدام كل خطة من تلك الخطط عند حدوث الحالة أو الموقف المحدد. وتم تعريف الخطة الموقفية (Contingency Planning) على أنها تلك الخطة المناظرة للخطة الأصلية التي يتم وضعها موضع التنفيذ عند حصول أي ظرف أو موقف طارئ. وأن كل خطة للطوارئ يجب أن تحدد الإشارات التحذيرية المبكرة، التصرفات أو الأفعال المطلوب القيام بها، والعواقب المتوقعة من تلك الأفعال. وتدخل هذه الخطط ضمن مفهوم إدارة الأزمة.

2- نطاق التخطيط الموقفي للطوارئ أو الأزمات:

إن أية خطة طوارئ لمواجهة المواقف في الحالات الطارئة، والتي يطلق عليها الخطط الموقفية، لابد أن تحتوي على العناصر التالية:

أولاً: الوقاية (Prevention): ويتم ذلك من خلال برنامج أمني، وقائي للحماية المادية مثل: وجود أدوات ووسائل الوقاية من الأزمات. ووجود نظام معلومات منطقي يغطي الأزمات المختلفة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

• الكوارث الطبيعية التي هي خارجة عن إرادة الإنسان، من صنع الله تعالى.

• الأزمات الناتجة عن الإنسان سواء بقصد أو من غير قصد.

ثانياً: الاكتشاف المبكر (Detection): ويتم ذلك عن طريق: الوسائل والأدوات التي تكشف أو تبين الأخطار أو تهدد الأمن والسلامة. وخطة عمل أو خطط عمل توضح ما يمكن عمله لتصحيح المشاكل المكتشفة.

ثالثاً: الرد ومعالجة الحدث الطارئ أو الأزمة (Emergency Response): وهذا يتم الرد عن طريق: إجراءات طوارئ تنفيذية للتخفيف من تأثير الخطر (الأزمة) عند الحدوث أو لاحتواء الأزمة (الخطر) كي لا تتفاقم وتتحول إلى مأساة.

3- مراحل الموقف أو الأزمة:

يمر الموقف أو الأزمة عند وقوعها ولحين حسمها بعدد من المراحل، التي سنحاول تلخيصها بما يلي:

أولاً: مرحلة الإنذار: هي مرحلة تحذيرية، وإذا لم يتم إدراكها، فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة. وأحياناً يشار إلى هذه المرحلة بأنها ما قبل الأزمة، وعادة فإن هذه التسمية تستخدم أيضاً بعد مرحلة التأزم إذ يتم تذكر سلسلة من الأحاديث والإشارة إلى أحدها على أنه كان ما قبل الأزمة (لو فقط عرفنا عن ذلك، لكان من الممكن أن نفعل كذا وكذا) والهدف من هذه المرحلة هي جعل الاستشعار أكثر حدة، حتى نستطيع أن نشير إلى الإنذار قبل أن تصل الأزمة إلى حالة متأزمة.

ثانياً: مرحلة التأزم: وتمثل هذه المرحلة في كثير من الحالات نقطة اللاعودة حيث ينتهي الإنذار ويتم الوصول إلى مرحلة التأزم، ولا يمكن العودة إلى القواعد السابقة، بعد أن حدث الضرر.

ثالثاً: مرحلة المعافاة: وتسمى هذه المرحلة أيضاً التنظيف، إذ يتم التأكد من أسباب الأزمة وتقدير الأذى والضرر الذي حل، وتحديد المسؤولية، كما أن هذه المرحلة هي مرحلة النقاهة والتحليل الذاتي للشكوك، وقد تصبح أيضاً مرحلة للتهنئة وذلك من أجل التخطيط وتحليل ما حدث، واتخاذ الإجراء المناسب. وقد تكون هذه الفترة فترة الاضطراب المالي أو عدم التنظيم، أو الاستيلاء على المنظمة أو الإفلاس وقد تستمر هذه المرحلة مدة طويلة. ولكن خطط الطوارئ وإدارة الأزمة يمكنها أن تنقص من زمن هذه المرحلة.

رابعاً: مرحلة الحل: عندما يتم إدراك الإنذار فإن هدف مدير الأزمة، أن يسيطر ثم يحسب أي طريق مباشرة لحل الأزمة.

ثانياً: تخطيط تخصيص الموارد:

التخطيط هو تلك العملية التي تتعامل مع عدم التأكد عن طريق صياغة المساقات المستقبلية من الأفعال والتصرفات لتحقيق نتائج معينة. ويمكن التخطيط الأفراد لتحقيق أمور كبيرة عن طريق تحويل الأماني والتصورات إلى حقيقة واقعة. ويعد التخطيط عملية ليست لها نهاية بسبب التغيير الثابت، عدم التأكد، المنافسة الجديدة، المشاكل غير المتوقعة، وظهور الفرص. ومن المعروف أن التخطيط يبدأ من قمة الهرم التنظيمي ومن ثم يترشح نحو الأسفل، وهناك ثلاثة مستويات للتخطيط هي: التخطيط الاستراتيجي وهو ذلك التخطيط الذي يقوم على تحديد كيفية متابعة الأهداف بعيدة المدى بالموارد المتاحة. النوع الثاني من التخطيط هو ما يطلق عليه التخطيط الوسطي ويقوم على تحديد مساهمة وحدات العمل الثانوية مع الموارد المخصصة. أما النوع الثالث يطلق عليه التخطيط التشغيلي الذي يقوم على تحديد كيفية إنجاز مهام محددة مع الموارد المتاحة. وفي هذه الفقرة سنحاول مناقشة تخطيط الموارد وتخصيصها من خلال الوقوف على عدد من الموضوعات المرتبطة به وكما يلي:

أ- وضع أهداف العمل:

يعرف الهدف على أنه التزام محدد لتحقيق نتيجة قابلة للقياس ضمن إطار زمني متفق عليه. ويعتبر عدد من الخبراء بأن الأهداف هي واحدة من أكثر الموضوعات أهمية في عملية التخطيط، كونها تساعد الإدارة لمد الجسور ما بين الأحلام، الطموحات والرؤى والواقع القابل للتحقيق. بناء على ما تقدم فإن الأهداف هي الغايات الجوهرية المراد تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والقدرات التنظيمية المتاحة. ولتحقيق الأهداف التنظيمية لابد أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة ومفهومة وقابلة للقياس، وبالتالي يمكن الوصول إليها وإنجازها لارتباطها بالإمكانيات والقدرات المتاحة أو تلك القدرات التي يمكن تطويرها أو خلقها، وهذه هي مهمة الإدارة الحديثة بالدرجة الأولى. ولوضع أهداف العمل بصورة صحيحة لابد أولاً أن تعكس هذه الأهداف الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخططها الاستراتيجية.

لكن بنفس الأهمية لابد من وضع إطار عام للسياسات المستخدمة والمعبرة عن الأهداف. السياسات هي حزمة من القواعد العملية التي تضعها الإدارة من أجل توجيه وضبط أنشطة الأعمال أو العمليات التي تقوم بها فرق العمل. وترتبط السياسات بالأهداف، كما تختلف السياسات باختلاف الأهداف أيضاً. ذلك لأن السياسات هي في الحقيقة طريقاً لتحقيق الأهداف أو إطاراً رسمياً لإنجاز الأهداف المنشودة. وللسياسات فوائد جمّة نذكر منها أنها تساعد على تكوين التنسيق العضوي بين العاملين وتوفر قاعدة للفهم المشترك القائم على أساس العمل التعاوني المنظم، العمل الذي يجسّد روح الفريق الواحد.

كما تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة والسيطرة على عمليات وأنشطة المنظمة. من ناحية أخرى ترتبط الأهداف والسياسات بالإجراءات. الإجراءات هي عبارة عن خطوات التنفيذ التفصيلية للعمليات من حيث مضمونها وكيفية إنجازها وطبيعة ونوع التسلسل الزمني الذي تستغرقه وتفيد الإجراءات في تحقيق مزايا مضافة نذكر منها أنها تتيح لفرق العمل تنفيذ أنشطة العمليات التفصيلية بطريقة مرتبة ومحكمة. كما تساعد على تحقيق نوع من التوافق والتكامل بالأفعال والتصرفات بحكم أن الإجراءات تضع قاعدة مستقرة الأداء للعمل. لكن من أجل تحقيق هذه المزايا المضافة التي ذكرناها لابُدّ أن تتوفر إجراءات العمل وشروط جوهرية أهمها:

1- إن من المهم جداً أن تتوافق الإجراءات مع سياسات العمل بنفس القدر من الأهمية التي تحظى بها عملية توافق السياسات مع الأهداف التنظيمية المنشودة.

2- ومن الواجب أيضاً أن توضع الإجراءات بأسلوب مبسط وواضح ومرن وأن تكون قابلة للتطبيق أو أن لا تتعارض مع بعضها البعض.

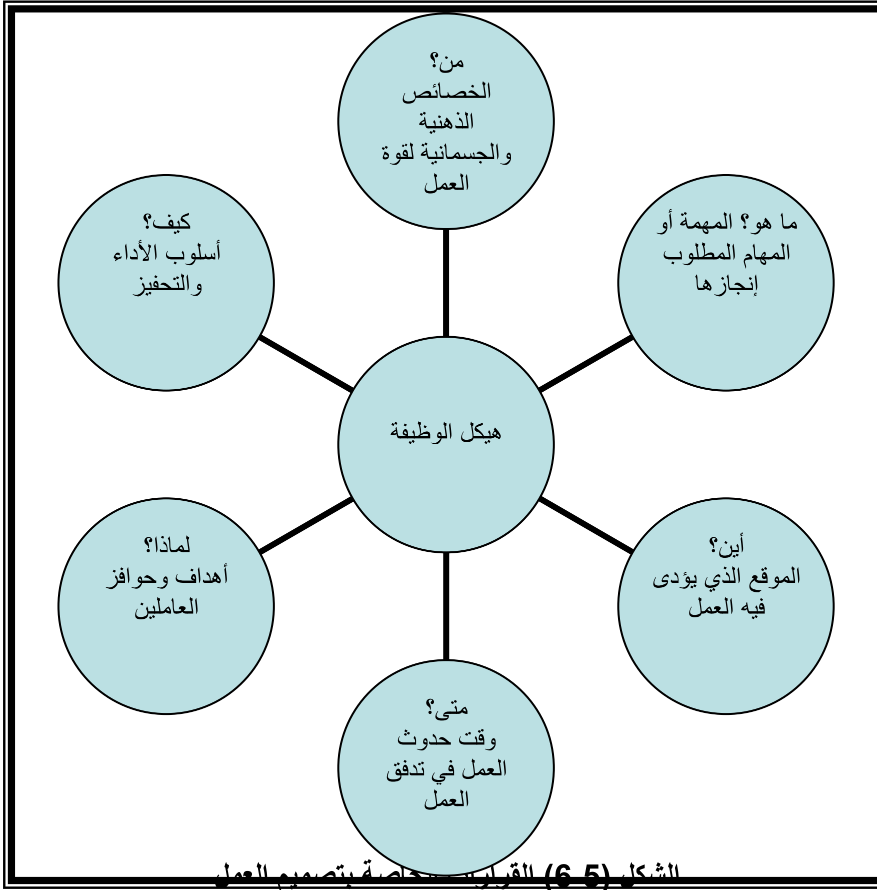
3- وأخيراً يجب أن لا تقع الإدارة من خلال تحديد إجراءات العمل في شرك الروتين والبيروقراطية التي تقتل العمل الحرّ، والإبداع الذاتي، والانطلاق مع المبادرة الحية سواء كانت فردية أو جماعية.

عند وضع أهداف العمل لابد من تحديد البرنامج الزمني للعمل المطلوب إنجازه. والبرنامج الزمني هو جدولة زمنية تتضمن العمليات المطلوب تنفيذها أو إنجازها خلال فترة زمنية مستهدفة. أن العلاقة بين

أهداف العمل والزمن علاقة ذات طبيعة حيوية ذلك لأن الأهداف المتحققة لا قيمة لها إذا كانت متأخرة عن المنافسين أو عن الوقت المطلوب لتسليم الخدمة أو توزيع المنتج. لا قيمة للأهداف المتحققة إذا كانت على حساب الزمن، أو إذا كانت على أساس خسارة الزمن. أن الزمن هو أحد أهم الموارد التي تتعاطى معها الإدارة الاستراتيجية للعمليات. وأن من الضروري بمكان تخطيط استخدام الزمن واستثماره استثماراً أمثل، أو العمل على تجنب أي هدر وهذا ما سوف نشرحه في مبحث آخر.

ب- تصميم وتعديل أساليب تحقيق أهداف العمل:

تصميم العمل هو تلك العملية التي تقوم على تحديد المهام والواجبات المطلوب إنجازها من قبل الأفراد والمجموعات ووضع القواعد، الجدولة، وظروف العمل التي يجب على الأفراد والمجموعات القيام بالعمل في ظلها. كما يعرف تصميم العمل أو الوظيفة على أنه تحديد لمواصفات محتوى العمل والمهارات الضرورية التي يجب أن يمتلكها الفرد العامل لأداء ذلك المحتوى بالإضافة إلى الحاجة إلى التدريب لأدائه بصورة طبيعية. وتتركز الأهداف المرجوة من تصميم العمل على تحسين مؤشرات الإنتاجية وجودة المخرجات وجعل العمل أكثر أماناً ورضى لدى العاملين وتحفيزهم لأدائه وعرف تصميم العمل بأنه وظيفة تحديد أنشطة العمل للأفراد والجماعات في المنظمة، والهدف منه هو لتطوير هياكل العمل بالشكل الذي يلبي متطلبات المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة ويرضي العاملين من الأفراد والمجموعات التي تتولى تنفيذ العمل. ويظهر الشكل أدناه القرارات المتعلقة بتصميم العمل في منظمات الأعمال.



الشكل (6-5) القرارات الخاصة بتصميم العمل

ويتطلب تصميم العمل أو المهمة وتعديل الأساليب المتعلقة بالإنجاز القيام بمجموعة من الأنشطة، التي تتضمن ما يلي:

1- تقسيم الأنشطة إلى عمليات رئيسة وفرعية:

تعتمد درجة تشعيب العمليات وتجزئتها على الطبيعة الفنية للمنتج أو الخدمة، أو على اعتبارات تتعلق بالمستفيد النهائي. كما قد يتم تفصيل بعض العمليات لاعتبارات تتعلق بأنشطة الرقابة والتقييم التي تستخدم فيها تقنيات التحليل الشبكي مثل: (CPM)، (PERT). ولكي يتم تقسيم الأنشطة التي هي قيد الإنجاز إلى عملياتها الرئيسية والفرعية. وعند تحديد العمليات الرئيسية والفرعية للنشاط لابد أن تأخذ الإدارة

الاستراتيجية للعمليات بنظر الاعتبار عوامل جوهرية أساسية من بينها ما يلي:

أولاً: تطبيق مبدأ تقسيم العمل وتوزيع القوى العاملة حسب التخصص بما يحافظ على الجودة باستمرار ويضمن تصاعد معدلات الإنتاجية مع انخفاض التكاليف.

ثانياً: تطبيق مبدأ التنسيق في تنظيم العمل داخل فرق العمل، وبين فرق العمل نفسها، وبين فرق العمل وإدارة المنظمة.

ثالثاً: ترشيد الإنفاق الإداري بصورة لا تؤثر على البرنامج الزمني لتنفيذ العمليات.

رابعاً: تطبيق مبدأ المشاركة في عمليات صنع القرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية وذلك لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

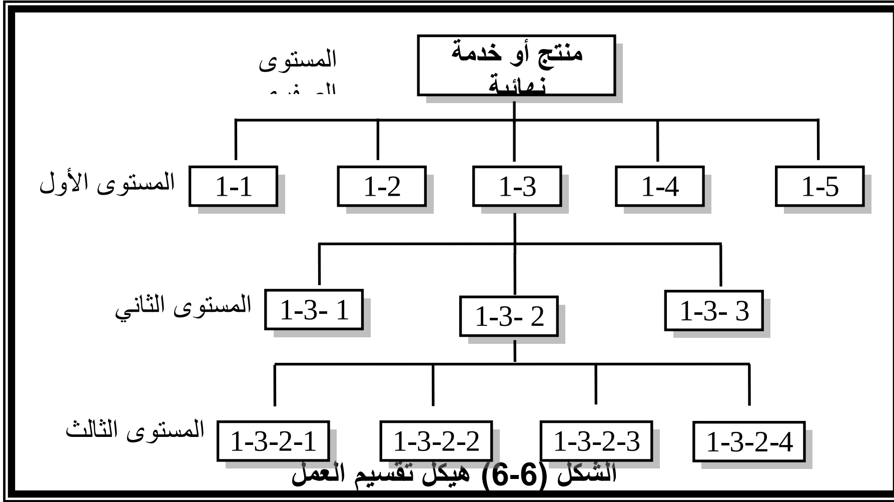
خامساً: الاستجابة الديناميكية الفعّالة لمتغيرات بيئة العمل، وبيئة الأعمال وبخاصة المتغيرات العشوائية غير المتوقعة.

2- إعداد الجداول لحزمة العمليات المطلوب تنفيذها:

الجدول لحزمة العمليات يعني صورة متطورة لخطة عمل توضح تسلسل وترابط أجزاء أو مكونات العمل تحت التنفيذ. وتكمن أهمية الجداول المذكورة التي تتضمن منظومات العمليات والأنشطة حسب تدفقها المنطقي، وترتيبها التقني، وجدولتها الزمنية في كونها بمثابة الوحدة الأساسية التي تُبنى عليها أدوات تخطيط وتنفيذ ومراجعة العمل المطلوب إنجازه.

3- بناء الهياكل لتقسيم العمل:

تعتمد هذه الخطوة على الخطوة السابقة الخاصة بإعداد الجداول لحزمة العمليات، ويعتبر هيكل تقسيم العمل الأسلوب العملي الناجح لتقسيم خطة العمل بطريقة متسلسلة إلى وحدات تركيبية صغيرة تسمى الوحدات التركيبية للعمليات أو الأنشطة أو قد تسمى حُزم العمل. ويشبه هذا العمل، إلى حد بعيد، المهام التي يقوم بها محلل ومصمم النظم. باختصار، في هذه المرحلة يتم العمل أو العمليات المطلوب إنجازها. ويمكن تقسيم العمليات إلى عدة مستويات تبدأ من المستوى الصفري وتتشعب إلى المستويات: الأول، الثاني، الثالث ... وهكذا. ويستخدم الترقيم في هذا الأسلوب كما هو موضح في الشكل أدناه.



الشكل (6-6) هيكل تقسيم العمل

4- التحليل المنهجي المستمر لبيئة العمل:

ويهدف هذا النوع من التحليل إلى متابعة المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل وما تفرضه من تهديدات حالية أو متوقعة أو ما تفرزه من فرص موجودة، أو منبثقة في المستقبل القريب والبعيد ودراسة تأثير هذه المتغيرات الذكر على عمليات وأنشطة المنظمة.

ج- التخصيص الأمثل للموارد المتاحة:

يمكن تعريف الموارد بأنها كل العناصر والمستلزمات المطلوبة لإنجاز خطة العمل من أموال أو مواد، وآلات، وقوى عاملة وغيرها. أما تخصيص الموارد فهو يعني التوزيع الأولي للموارد على أنشطة الخطة أو على العمليات المطلوب تنفيذها ومن ثم محاولة الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن لهذه الموارد ضمن قيود الوقت والكلفة وما هو متاح أو متوفر من موارد لدى المنظمة أو ما تم تخصيصه لخطة العمل. عليه فإن عملية تخصيص الموارد تتعامل بالدرجة الأولى مع مشكلة ندرة ومحدودية الموارد بحكم طبيعتها من ناحية، وعدم توفر القدر الكافي من هذه الموارد المحدود بالأصل لدى المنظمة من ناحية أخرى.

وبالنسبة لخطط العمل فإن من البديهي الإشارة إلى ضرورة توفير كل الموارد المطلوبة ضمن قيود تؤثر بصورة مباشرة على هذه العملية وتتصل بالوقت والتكلفة على وجه الخصوص. تسمى عملية تخصيص

الموارد أيضاً بجدولة الموارد. ويقصد بجدولة الموارد معرفة الكيفية التي تتم فيها عملية توزيع الموارد المختلفة، وكيفية استخدامها لتنفيذ العمليات وأنشطة العمل وذلك ضمن ما هو متاح أو متوفر من إمكانيات وقدرات وموارد. وفيما يلي بعض الموضوعات التي تساعد في إلقاء الضوء على المقصود بالأمثلية في تخصيص الموارد.

1- مبررات تخصيص الموارد:

من بين أهم المبررات التي تدعو الإدارة للاهتمام بعملية تخصيص الموارد في منظمات الأعمال ما يلي:

أولاً: محدودية الموارد في حالة كون بعض أنواع هذه الموارد مثل المواد أو القوى العاملة محدودة بالأصل أو غير متاحة لدى المنظمة.

ثانياً: تجنب التذبذب في كمية الموارد اليومية المستخدمة. أن المقصود بتجنب التذبذب في كمية الموارد هو الوصول إلى تسوية (Leveling) للموارد بحيث يقلل تذبذب الموارد إلى أدنى حد ممكن.

ثالثاً: الاستغلال الأمثل للموارد الذي سيؤدي حتماً إلى تخفيض تكلفة تنفيذ خطة العمل وخصوصاً في حالة كون هذه الموارد ثمينة أو مكلفة.

2- أساليب تخصيص الموارد أو جدولة:

وبسبب هذا الوضع الخاص للموارد الذي يرتبط بندرتها ومحدوديتها، تلجأ الإدارة الاستراتيجية للعمليات إلى تطبيق ما يسمى بجدولة الموارد باستخدام طرق محدودة نذكر منها ما يلي:

أولاً: أسلوب تقليل تفاوت الموارد (Resource Smoothing): الذي يستخدم عند تنفيذ الخطط ذات الموارد البسيطة حيث يمكن توزيع وجدولة الموارد من خلال عمليات حسابية بسيطة.

ثانياً: الأساليب التنقيبية الاستكشافية (Heuristic Procedures): الأساليب التنقيبية الاستكشافية هي عبارة عن قوانين أو صيغ قد تعطي حلاً جيداً في بعض الحالات وقد تعطي حلاً سيئاً في حالات أخرى. وقد أثبتت الدراسات أنه ليس هناك أسلوب تنقيبي أو مجموعة أساليب تنقيبية تعطي نتائج دقيقة في كل مرة. وتقسم هذه الأساليب إلى مجموعتين من الطرق حسب محدودية الموارد أو عدم محدوديتها (توافرها). وفيما يلي تعريف لكل مجموعة:

- **عندما تكون الموارد غير محدودة (Unlimited Resources):** في هذه الحالة يكون وقت الخطة محدود والهدف من عملية الجدولة هو تقليل مستويات الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة إلى الحد الأدنى ضمن الوقت المفروض للخطة ومن أكثر الطرق الشائعة في هذا المجال طريقة بيرجس (Burgess Algorithm) وطريقة العزم الأدنى (Minimum Moment Algorithm).
- **عندما تكون الموارد محدودة (Limited or Fixed Resources):** في هذه الحالة يكون الحد الأعلى للموارد التي يمكن استعمالها محدوداً والهدف من عملية الجدولة تنفيذ الخطة في أقل وقت ممكن ضمن محدودية الموارد.

ثالثاً: أساليب التعظيم أو الأمثلية (Optimization Procedures): حيث يمكن الحصول على الحل الأمثل باستخدام طرق مثل البرمجة الخطية (Programming Linear)، والطرق العددية (Enumeration Techniques) والنماذج الرياضية (Mathematical Models) وهذه الطرق غير منتشرة لأنها تحتاج إلى أجهزة حاسوب كبيرة وذات قدرات عالية.

د- وضع خطط العمل وتقييمها:

من المهم عند وضع وتقييم خطط العمل تحديد المدخل الذي يتم الاسترشاد من خلاله عند وضع خطة العمل وعند تقييم هذه الخطة عندما توضع بموضع التنفيذ. ومن أهم مداخل وضع وتقييم خطط العمل هو دراسة وتحليل الكلفة والزمن لتنفيذ وإنجاز الخطة. يفيد مدخل دراسة وتحليل الكلفة إلى معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تقليل الوقت المخصص لتنفيذ الخطة بأقل زيادة ممكنة في التكلفة المباشرة (Direct Cost) وذلك من خلال تخفيض الوقت المخصص للعمليات ذات التكلفة القليلة إلى الحدود الدنيا، وفي ظل افتراض أن جميع الموارد المطلوبة مُتاحة ومتوفرة في المنظمة. ويرتبط هذا الموضوع بطبيعة الحال، بالموضوع السابق، الذي له علاقة بتخصيص الموارد المتوفرة. وسنحاول مناقشة هذه الفقرة من خلال الموضوعات ذات العلاقة التالية:

1- أهمية تحليل الوقت والكلفة:

تظهر أهمية دراسة وتحليل الكلفة فيما يلي:

أولاً: أن الوقت يساوي مال، أي أن للوقت كلفة وبالتالي فإن الزيادة في مدة الخطة تعني زيادة كلفة تنفيذ خطة العمل.

ثانياً: أن زيادة مدة تنفيذ خطة العمل تعني زيادة الكلفة وبالتالي فقدان إمكانية الحصول على الفرص البديلة، Opportunity Cost.

ثالثاً: ضرورة تنفيذ خطة العمل بالأوقات المستهدفة تلبية لاحتياجات المستفيدين.

رابعاً: أن اختصار الزمن يؤدي إلى زيادة مستوى استخدام الموارد وقد يؤدي هذا إلى سوء استخدام أو تدني الكفاءة في استخدام هذه الموارد وبالتالي زيادة كلفة الموارد.

2- بعض المفاهيم المرتبطة بتحليل الوقت والكلفة:

قبل الخوض في قواعد ضبط خطة العمل لابد من تحديد المفاهيم التالية:

أولاً: الوقت الطبيعي لنشاط العمل (Normal Time): هو الزمن اللازم لإنجاز النشاط أو العمل في ظروف طبيعية.

ثانياً: الكلفة الطبيعية لنشاط العمل (Normal Cost): وهي كلفة نشاط العمل عند تنفيذه أو إنجازه خلال الوقت الطبيعي له دون الحاجة إلى رفع مستويات الموارد المطلوبة لتنفيذ خطة العمل.

ثالثاً: الوقت المضغوط لنشاط العمل (Crash Time): وهو أقل زمن يمكن تنفيذ النشاط خلاله بحيث لا يمكن تنفيذ النشاط في زمن أقل مهما زادت مستويات الموارد المستخدمة في التنفيذ.

رابعاً: الكلفة المضغوطة لنشاط العمل، (Crash Cost): وهي الكلفة المترتبة على تنفيذ النشاط أو العمل في أقل وقت ممكن.

ويتم تحديد كل من الأوقات أعلاه والكلف المتعلقة بها ولكل نشاط من الأنشطة بناءاً على الأسس الخاصة بمحاسبة التكاليف والخبرة العملية المكتسبة للإدارة الاستراتيجية للعمليات.

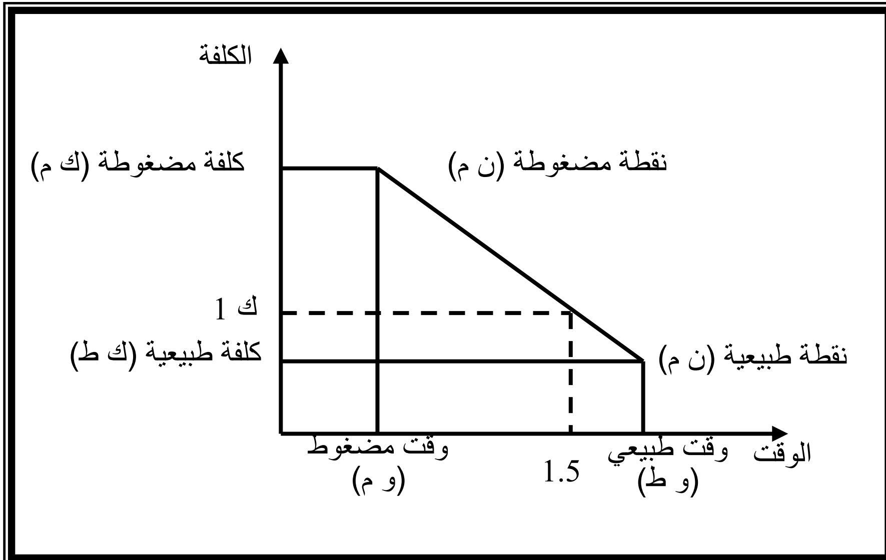
3- العلاقة بين الوقت والكلفة لنشاط العمل:

هناك علاقة بين وقت النشاط وكلفته ومن البديهي أنه كلما أردنا إنهاء نشاط ما في وقت أقل من المجدول وجب تخصيص موارد أكثر مما يؤدي

إلى زيادة الكلفة المباشرة للنشاط، ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تقليل وقت النشاط إلى حد معين يستحيل بعده تقليل الوقت مهما ازدادت الموارد ومهما ارتفعت التكاليف.

يسمى وقت النشاط الذي يستخدم الحد الأدنى من الموارد بالوقت الطبيعي، الذي يرمز له بالرمز (و ط)، ويكون مرتبطاً بكلفة مباشرة تسمى بالكلفة الطبيعية، الذي يرمز له بالرمز (ك ط). كما ويسمى الوقت الذي لا يمكن تقليل مدة إنهاء النشاط ما دونه بالوقت المضغوط (Crash Time)، الذي يرمز له (و م). وتسمى الكلفة المباشرة المرتبطة به بالكلفة المضغوطة (Crash Cost)، التي يرمز لها (ك م).

ويمثل الشكل (6-6) علاقة خطية بين الوقت والكلفة لنشاط ما، النقطة الطبيعية (Normal Point)، التي يرمز لها (ن ط)، تمثل نقطة تقاطع كل من الوقت والكلفة الطبيعيين. والنقطة المضغوطة (Crash Point)، التي يرمز لها (ن م)، هي النقطة التي تتكون من تقاطع كل من الوقت والكلفة المضغوطين، والخط الواصل ما بين النقطة الطبيعية والمضغوطة يمثل البدائل المتوفرة لإنجاز هذا النشاط، فإذا أردنا إنهاء النشاط في وقت ($و_1$) مثلاً كانت الكلفة المباشرة للنشاط هي ($ك_1$) والعكس صحيح.



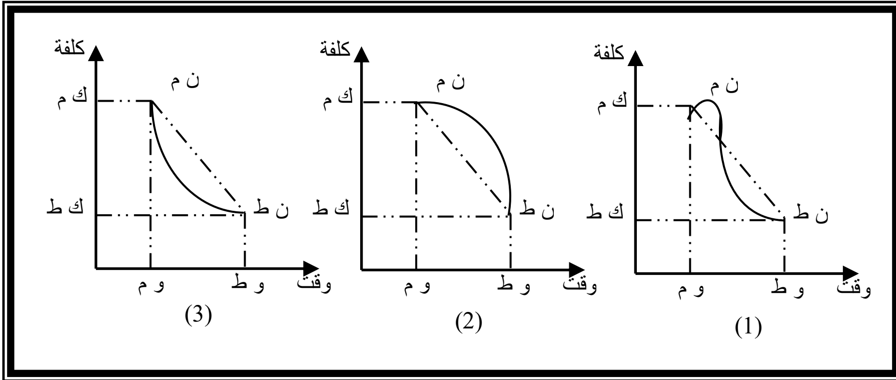
الشكل (6-7) العلاقة الخطية بين الوقت والكلفة والنشاط

مع أن العلاقة بين الوقت والكلفة عادة ما تكون عكسية إلا أن هذه العلاقة يمكن أن تأخذ أي شكل من الأشكال التالية:

أولاً: الخط المستقيم (Straight Line): وهي أكثر الحالات استعمالاً وتكون العلاقة ما بين الوقت والكلفة علاقة خطية، أي كلما قل الوقت زادت الكلفة حتى تصل إلى النقطة المضغوطة وكما هو موضح في المقطع (1) من الشكل رقم (6-8).

ثانياً: المنحنى الخطي المتصل (Continuous Linear Curve): في هذه الحالة يمكن تقريب المنحنى عن طريق مجموعة من الخطوط المستقيمة، وكما هو مبين في المقطع (2) من الشكل (6-8) وفي العادة يتم تقريب المنحنى الخطي إلى خط مستقيم.

ثالثاً: منحنى غير متصل (Noncontiguous Curve): لا يوجد خط مستقيم أو منحنى في هذه الحالة وإنما توجد نقطتان فقط كما هو مبين في المقطع (3) من الشكل (6-8)، وذلك يعني عدم وجود بدائل بين الوقت والكلفة، وأن الاختيار يكون بين إحدى هاتين النقطتين. مثال ذلك شراء البضائع اللازمة لنشاط معين أما بشكل مباشر من المصنع أو المنتج وإما من السوق، ففي حالة الشراء من المصنع مباشرة تكون الكلفة أقل إلا أن وقت التسليم قد يكون أطول، بينما في حالة الشراء من السوق تكون الكلفة أكبر ولكن التسليم يكون بوقت أقصر.



الشكل (6-8) بعض الأشكال للمنحنى المتصل

وفـي الحالـة التـي تكـون فيهـا العلاقـة بـين الوقـت والكلفـة مـن الدرجـة الثانية (منحنى)، أي أنها تشكل معادلـة من الدرجـة الثانيـة، نقوم بتقريب هذا المنحنى إلى مجموعة خطوط مستقيمة كل منهـا لـه خصـائص علاقة من الدرجة الأولى، وتمثل العلاقة بين الوقت والكلفة في حالة العلاقة من الدرجة الأولى بخط له ميل ثابت يسمى ميل الكلفة (Cost Slope). ويمكن تمثيل ميل الكلفة المذكور كما في المعادلة أدناه:

ميل الكلفة = ك = (الكلفة المضغوطة – الكلفة الطبيعية) / (الوقت الطبيعي – الوقت المضغوط) = (ك م – ك ط) / (و ط – و م)

$$Cost\ \ Slope = \frac{Crash\ Cost - Normal\ Cost}{Normal\ Time - Crash\ Time} = \frac{\Delta C}{\Delta T}$$

4- استخدام أسلوب بيرت الخاص بكلفة تخطيط تخصيص الموارد:

لقد ركزت طريقة بيرت السابقة على التخطيط الزمني للمشروع، إلا أن الزمن لم يعد وحده العامل المؤثر على تخطيط وتنفيذ المشروع، بل تلعب التكاليف دوراً فعالاً في مراحل تخطيط ومتابعة تنفيذ المشروع، حيث أن هذه التكاليف لا تقل أهمية عن زمن إنجاز المشروع، لذلك برز أسلوب جديد ربط شبكات الأعمال بالتكاليف كوسيلة فعالة للرقابة على التكاليف بالإضافة إلى الجدولة الزمنية للتنفيذ وذلك بهدف اكتشاف أي انحراف عما هو مخطط له كي تتخذ الإجراءات التصحيحية بالوقت المناسب.

إن أول من استخدم هذا الأسلوب هو وكالة ناسا الأمريكية لأبحاث الفضاء (NASA) عام 1962، وبالنظر لنجاح هذه الطريقة، فقد فرضت الحكومة الأمريكية على المقاولين أن تكون عروضهم لإنجاز أي مشروع مصحوبة بدراسة مبنية على أساس أسلوب بيرت/ كلفة. ويعتمد الأسلوب المذكور على الخطوات التالية:

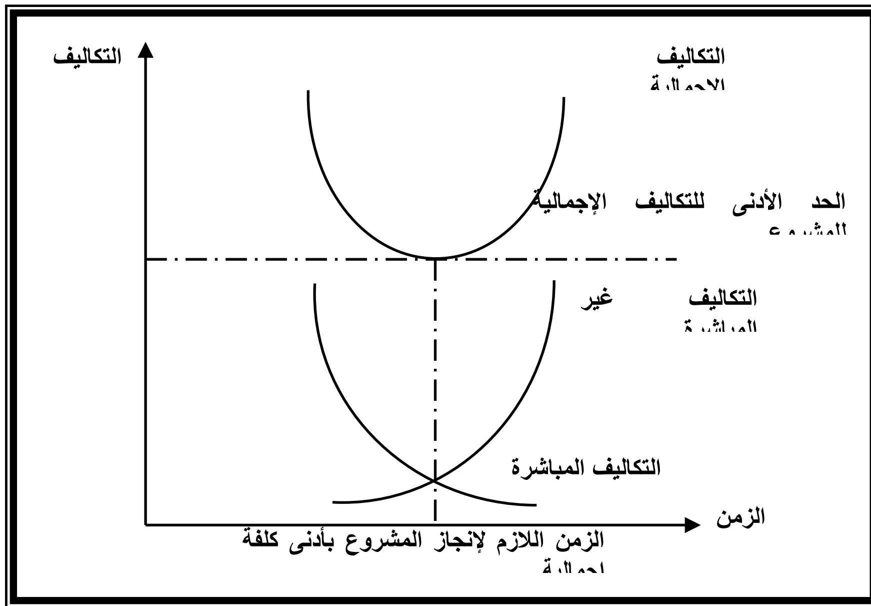
أولاً: بناء شبكات الأعمال وتحديد الأزمنة وكذلك تحديد المسار الحرج بنفس طريقة بيرت السابقة ذكرها.

ثانياً: يتم تقدير التكاليف المباشرة لكل نشاط، ويتم هذا التقدير على أساس الاحتياجات من القوى العاملة، المواد، المكائن، والمعدات وغيرها.

ثالثاً: يتم حساب الأوقات المبكرة والمتأخرة لبدء الأنشطة (أو انتهائها) بنفس المفاهيم السابق ذكرها في طريقة المسار الحرج وبيرت.

رابعاً: يتم رسم الأنشطة على أساس البدء المبكر لها حيناً وعلى أساس البدء المتأخر لها حيناً آخر، ويتم حساب مجموع التكاليف المباشرة في كل وحدة زمنية على أساس ما ينفذ خلال هذه الوحدة من الأنشطة (ويطبق هذا الإجراء ابتداءً من نقطة الشروع بتنفيذ المشروع ولغاية الانتهاء منه)، وعلى افتراض أن الأنفاق على أي نشاط يكون بمعدل ثابت خلال فترة التنفيذ. وإذا لم تكن هناك إمكانية لقبول هذا الافتراض، فإن بالإمكان اللجوء إلى عملية تقسيم النشاط إلى أنشطة أصغر بحيث يمكن اعتبار معدل الأنفاق ثابت خلال فترة تنفيذ كل نشاط.

خامساً: رسم منحنيات الكلفة المتراكمة في حالة البداية المبكرة والمتأخرة في شكل بياني كما في الشكل أدناه.



الشكل (6-9) منحنى الكلفة الإجمالية للمشروع

وتمثل المساحة الموجودة بين المنحنيين المنطقة المتاحة للأنفاق للمشروع ككل، أي منطقة الموازنة التي يتحرك فيها كلا المنحنيين،

وبعبارة أخرى يمثل هذان المنحنيان الحدود التي يمكن أن تتأرجح بينها التكاليف عندما تتغير أوقات تنفيذ أنشطة المشروع تبعاً للوقت الفائض في كل نشاط. ولتقريب طريقة تطبيق أسلوب بيرت/كلفة في تخطيط الموارد وتخصيصها نأخذ المثال التالي:

المثال (6-4) عن استخدام أسلوب بيرت/كلفة:

يبين الجدول التالي التكلفة العادية وبدائل التكلفة المضغوطة الخاصة بالأنشطة المختلفة التي يتكون منهما المشروع وكانت كالآتي:

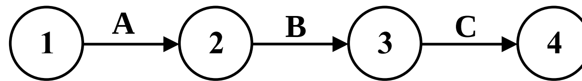
النشاط	التكلفة العادية		التكلفة العاجلة			
	وقت	الكلفة	البديل الأول		البديل الثاني	
			وقت	كلفة	وقت	كلفة
2-1	5	10	4	12	3	18
3-2	7	21	6	30	4	50
4-3	8	32	5	41	4	48

(علما بأن الوقت محسوب بالأشهر والكلفة محسوبة بالآلاف الدنانير). فإذا علمت أن الوقت المستهدف لإنجاز المشروع (14).

المطلوب: استخدام طريقة بيرت/كلفة في تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن بشرط مراعاة الوقت المستهدف في العقد لإنجاز المشروع.

الحل:

1- رسم شبكة العمل وحساب المسار الحرج كما في أدناه:



نلاحظ من شبكة العمل أعلاه بأنه لا يوجد سوى مسار واحد وهو المسار الحرج، كما أن فترة إنجاز المشروع وتكاليفه العادية كما هي عليه في الجدول التالي:

النشاط	الكلفة العادية	الوقت العادي
A	10	5
B	21	7
C	32	8
المجموع	63	20

وحيث أن المطلوب هو خفض فترة إتمام المشروع من (20) شهراً إلى (14) شهر شريطة أن يؤدي هذا التخفيض في التنفيذ إلى أقل زيادة

ممكنة في التكاليف. لذلك نحسب ميل الكلفة وحدود فترة التخفيض لكل نشاط كما هو واضح في الجدول أدناه:

2- احتساب ميل الكلفة وحدود فترة التخفيض لكل نشاط:

النشاط	الكلفة العادية		بدائل الكلفة المضغوطة											
			البديل الأول						البديل الثاني					
	كلفة	وقت	كلفة	وقت	زيادة الكلفة	نقص الكلفة	ميل الكلفة	حدود الكلفة	كلفة	وقت	زيادة الكلفة	نقص الكلفة	ميل الكلفة	حدود الكفة
A	10	5	12	4	2	1	2	1	18	3	6	1	6	1
B	21	7	30	6	9	1	9	1	50	4	20	2	10	2
C	32	8	41	5	9	3	3	3	48	4	7	1	7	1

ويلاحظ أن ميل الكلفة وحدود فترة التخفيض في حالة البديل الثاني للكلفة المضغوطة قد حسبا منسوبين إلى البديل الأول وليس الكلفة العادية.

3- ترتيب أولوية البدائل:

من الجدول أعلاه يمكن ترتيب أولوية البدائل التي يمكن من تخفيض الوقت مقابل أقل ارتفاع في التكاليف وذلك باختبار البدائل مرتبة بحيث تعطي أولوية للبديل صاحب أقل ميل تكلفة ثم البدائل التي تليها ويكون الترتيب كما في الجدول أدناه:

ت	البديل	النشاط	ميل الكلفة
1	الأول	A	2
2	الأول	C	3
3	الثاني	A	6
4	الثاني	C	7
5	الأول	B	9
6	الثاني	B	10

4- تعديل الوقت والكلفة وفقاً للبدائل أعلاه:

باستخدام البيانات في جدول البدائل أعلاه، يمكن إعداد الجدول التالي، الذي يبدأ بأكبر وقت وأقل تكلفة (الوقت العادي والتكلفة العادية) ثم تعديل الوقت والتكلفة وفقاً لترتيب ميل الكلفة حتى نصل إلى أقل وأكبر تكلفة. وتكون أقل تكلفة ممكنة في حدود الوقت المستهدف هي التكلفة المقابلة للوقت المستهدف.

بيان	الأنشطة						المجموع	
	A		B		C			
	وقت	كلفة	وقت	كلفة	وقت	كلفة	وقت	كلفة
أطول وقت/ أقل كلفة	5	10	7	21	8	32	20	63
التعديل الأول	1-	+2	-	-	-	-	-1	+2
الخطة الأولى	4	12	7	21	8	32	19	65
التعديل الثاني	-	-	-	-	3-	+9	-3	+9
الخطة الثانية	4	12	7	21	8	32	16	65
التعديل الثالث	1-	+6	-	-	-	-	-1	+6
الخطة الثالثة	3	18	7	21	5	41	15	80
التعديل الرابع	-	-	-	-	-1	+7	-1	+7
الخطة الرابعة	3	18	7	21	4	48	14	87
التعديل الخامس	-	-	-1	+9	-	-	-1	+9
الخطة الخامسة	3	18	6	30	4	48	13	96
التعديل السادس	-	-	2	20	-	-	2	+20
أقل وقلت/ أكبر كلفة	3	18	4	50	4	48	11	116

من الجدول أعلاه، يتضح أن أقل كلفة وأطول وقت هو (20) شهر وبكلفة قدرها (63) ألف دينار. ولكن طالما أن الوقت المحدد في العقد هو (14) شهراً لذلك فإن الخطة الرابعة تمثل الحل المطلوب، حيث يتم إنجاز المشروع في (14) شهراً وبتكلفة قدرها (87) ألف دينار وتكون تلك الخطة كما هو في الجدول أدناه:

النشاط	الوقت	الكلفة
A	3	18
C	4	48
B	7	21
المجموع	14	87

هـ- مراجعة الخطط السابقة والأداء المنجز:

الغرض من مراجعة الخطط السابقة هو استخلاص النتائج المفيدة والخبرات العملية الضرورية لنجاح وفشل خطط العمل السابقة. وليس المقصود بالطبع هو تغيير ما سبق أن حدث بالفعل، وإنما تقويم ما نفذ على مستوى التخطيط والتنفيذ الفعلي (الخطط السابقة والأداء المرتبط

بها) بطبيعة الحال ترتبط هذه العملية بسلسلة متصلة من عمليات صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، لكن في هذه المرحلة بالذات تتم عملية مراجعة الخطط السابقة المنفذة ككل. والمراجعة تعني التقويم والتدقيق والاستنباط. أما التقويم فنقصد به وضع قيمة للأشياء سواء بالتخمين أو بالمقاربة. والمقاربة هي مقارنة الأداء السابق للعمل مع أدلة في الوقت الحاضر، أو مقارنة أداء العمل في المنظمة مع معدلات الأداء والإنجاز في منظمات منافسة أخرى تعمل في نفس السوق أو في نفس قطاع الصناعة. أما التدقيق فيعني الكشف عن الأخطاء التي وقعت بها الخطط السابقة وفي مقدمتها عدم تقديرها الصحيح للموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة أو عدم الدقة في تقدير التكلفة والعائد المتحقق.

والتدقيق يعني أيضاً كشف الأسباب التي أدت إلى ظهور الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف ضمن المعايير الموضوعة من قبل، في حين يشير الاستنباط إلى أهم النتائج والدروس التي يمكن استخلاصها من عملية صياغة وتنفيذ الخطط السابقة بما في ذلك تحليل الأداء السابق ووضع حلول جوهرية لتحسينه في الخطط الحالية والمستقبلية. ولكي تتم مراجعة الخطط السابقة والأداء السابق بصورة علمية وصحيحة يقع على عاتق الإدارة توفر عنصرين أساسيين هما: بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ووضع برنامج علمي لمراجعة وتقويم الأداء على المستوى الفردي والجماعي.

ومن الصعوبة بمكان إجراء مراجعة للخطط من دون وجود ثقة قوية ومتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد. فالمراجعة يقصد منها تحديد الأخطاء أو كشف العيوب، ونقد الذات، أي أن المراجعة تعني نقد الإدارة والمنظمة لذاتها ولأدائها السابق من أجل تحقيق أكبر قدر من النمو الذاتي للمنظمة حاضراً ومستقبلاً. والنمو الذاتي لأي منظمة هو زيادة في حصتها السوقية، نمو في أرباحها، قوة متصاعدة في مركزها التنافسي وقدرة الاستجابة كمرحلة أولى والتأثير كمرحلة ثانية في بيئتها وفي متغيرات واتجاهات هذه البيئة. كما أن بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، بين المخططين والمنفذين، بين المدراء والتكنوقراط، والخبراء والعاملين في خطوط إنتاج السلع والخدمات لا يمكن أن يبدأ من فراغ، أي من دون وجود برنامج واضح ومحدد مبني على أسس علمية صحيحة لمراجعة خطط العمل السابقة وما يرتبط بها من معدلات أداء.

1-مفهوم مراجعة الخطط السابقة والأداء السابق:

مراجعة الخطط السابقة يعني فحص مضمون الخطة والطرق المتبعة وإجراءاتها وخصائصها وميزانيتها ونفقاتها ودرجة إتمامها، أي أن عملية مراجعة الخطط السابقة والأداء السابق يعني ما يلي:

أولاً: دراسة النتائج التي حققتها الخطط السابقة.

ثانياً: تقويم الأداء المرتبط بالخطط السابقة.

ثالثاً: تحليل الفجوة الاستراتيجية بين ما هو مخطط وما هو فعلي؟ أي تحديد الفرق ما بين النتائج التي وصلت إليها الخطة من جهة والأداء الفعلي الذي تم قياسه بأدوات قياس محددة وفي ضوء معايير للأداء موضوعة من قبل.

رابعاً: دراسة المشكلات التي واجهت الخطط السابقة ومعرفة أسبابها وتأثيراتها.

خامساً: النظر من جديد في الطريقة التي عولجت بها هذه المشكلات وتحديد درجة نجاح إدارة العمليات في هذا الجانب.

سادساً: تحديد مكامن الخلل الجوهري فيما إذا كان موجوداً وذلك عن طريق إجابة السؤال التالي: هل هو موجود في مرحلة صياغة وتصميم الخطة الاستراتيجية أم في مرحلة تطبيق الخطة؟ أم في مرحلتي التصميم والتطبيق؟

سابعاً: تحديد درجة مساهمة نظام المعلومات المحوسب في نجاح أو فشل الخطط السابقة ودوره في دعم أنشطة تخطيط وتنفيذ العمليات.

2- أبعاد مراجعة الخطط السابقة والأداء السابق:

المراجعة الشاملة للخطط السابقة وما يرتبط بها من أداء يجب أن تتضمن كل الأبعاد التنظيمية، والفنية والمالية. أي يجب أن تتم المراجعة وفق تقويم إداري (وتنظيمي) وتقويم فني (تقني) وتقويم محاسبي ومالي. ونستطيع من خلال التقويم معرفة تأثير الخطط المنفذة إدارياً وتنظيمياً، أي تأثير الخطة المنفذة على مكانة الإدارة ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف التنظيمية مع معرفة طبيعة ونوع العلاقة التفاعلية المتبادلة بين البنية التنظيمية وما تتضمنه من وظائف، وعلاقات، وموارد بشرية ومستلزمات نجاح المنظمة في تحقيق أهداف الخطة نفسها. وتفيد هذه

المراجعة في تقويم درجة التطور التقني (والفني) للمنظمة في ظل التغير التكنولوجي الهائل الذي يسود العالم في كل الصناعات والأسواق، وتحديد قـدرة المنظمـة علـى التحـديث والتطـوير والابتكـار التكنولـوجي الـذي تستهدفه كل الخطط الاستراتيجية.

لكن يبقـى تحديد الأعبـاء الماليـة، التـي تتحملها المنظمـة من أجل تنفيذ خططهـا السـابقة، فـي قلـب عمليـة مراجعـة وتقـويم الأداء. وبتعبيـر آخـر، وضع تقويم علمي ودقيق للتكاليف والمنافع الفعلية للخطة الاستراتيجية مع ضـرورة التركيـز علـى تصـنيف التكـاليف والمنـافع إلـى تكـاليف ومنـافع منظـورة وغيـر منظـورة ومعالجـة هذا الأمـر محاسـبياً وماليـاً ذلـك أن لكل خطة استراتيجية منافعها المباشرة وغير المباشرة وتكاليفها المباشرة التـي تظهر بوضوح في القوائم الماليـة والتكـاليف المخفيّـة غيـر المنظـورة، التـي تعالجهـا الاتجاهـات الحديثـة فـي المحاسـبة. وفـي نهايـة الأمـر لابـدّ أن تعـد الإدارة تقريراً جامعـاً ومفصـلاً يتضـمن مؤشـرات مراجعـة الخطـط السـابقة وتقـويم لـلأداء السـابق حيـث يجـب أن تكـون النتـائج الفعليـة بالأرقـام والانحرافات المعنوية الفعليـة مـع توضـيحات وشـروحات دقيقـة. ونـرى أن مـن الحيـوي فـي هـذا التقريـر تقـديم شـرح وتحليـل مفصـل لعوامـل النجـاح الجوهرية التي تستنتجها إدارة العمليات في ضوء دراسة ومراجعة الخطط السابقة.

و- أهمية إدارة الوقت:

يُعتبـر الوقـت والمكـان البعـدين الرئيسـيين للوجـود، فالمكـان هـو البعـد الذي نجد فيه الأشياء، أما الوقت فهو البعد الذي تتغير فيه الأشياء. الوقت إذن هو البعد الذي يجعل التغيير ممكنا. ويمكـن أن نميـز بـين عـدة مفـاهيم للوقت هي:

1- المفاهيم المرتبطة بالوقت:

في أدناه بعض المفاهيم المرتبطة بالوقت واستخداماته.

(أولاً) الوقـت المـادي الميكـانيكي: وهـو مقيـاس يسـتخدم لقيـاس حركـة الأجسام المادية بالنسبة لغيرها.

(ثانيـاً) الوقـت البيولـوجي: ويتصـل بقيـاس تطـور الظـواهر ونموهـا ووسيلة قياس الوقت في إطار هذا المفهوم هو الحجم.

(ثالثاً) الوقت النفسي: وهو شكل من أشكال الشـعور الـداخلي وإدراك الإنسان لذاته ويعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظـروف التي يمر بها الإنسان.

(رابعاً) الوقت الاجتماعي: معايير الوقت الاجتماعي هي الأحداث الاجتماعية الكبرى.

(خامساً) الوقت الميثافيزيقي: وهو الوقت المستخدم أيضاً في ما وراء الطبيعة، الذي يمثل مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها موضوع غيبي، أي أنه ذلك الوقت المرتبط بعالم الغيبيات، ومن أمثلته ما تم ذكره في القرآن الكريم.

2- العناصر المؤكدة على أهمية إدارة الوقت:

أمّا إدارة الوقت فهي أسلوب يلجأ إليه المديرون لاستثمار الوقت المتاح إليهم أحسن استثمار في إنجاز المهام المناطة بهم، ويمكن تعريف إدارة الوقت أيضاً بأنها أسلوب يستخدم لتحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ نشاط معين وفق مستوى أداء محدد عن طريق أدوات تستخدم لهذه الغرض. ولقد ارتبطت إدارة الوقت بدراسات الزمن والحركة لفريدريك تايلور وفرانك وليليان جيلبرت التي استهدفت تحديد الوقت القياس لعملية صناعية محددة يتم أداؤها من قبل عامل متوسط الكفاءة ويستخدم طريقة نمطية وتحت ظروف عمل عادية، ويعرف هذا الوقت بالوقت المخصص للعملية. ولدراسات الوقت أهمية كبيرة نذكر منها ما يلي:

أولاً: إن الوقت هو من الموارد المهمة لإنجاز الأعمال وقد يفوقها جميعاً لأنه مورد غير متجدد. إن المشكلة الرئيسية في إدارة الوقت هي في كيفية استثماره وعدم تضييع المتاح منه في نشاطات أو مواقف غير منتجة.

ثانياً: تفيد دراسة الوقت في برمجة إنجاز العمليات الأساسية والفرعية المطلوب تنفيذها من قبل المنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات الجوهرية للمنظمة من المستلزمات المادية وغير المادية المطلوبة لإنجاز العمليات في الوقت المستهدف.

رابعاً: تحديد تكاليف تنفيذ العمليات قبل البدء بوضع هذه العمليات موضع التنفيذ.

خامساً: تعتبر إدارة الوقت أساس عملية مراقبة الإنجاز ومتابعة وتحليل تكاليف العمل بصفة عامة.

سادساً: ترتبط إدارة الوقت بوظيفة تخصيص الموارد وتوزيعها بطريقة تستطيع من خلالها المنظمة أن تحقق أقصى درجات الكفاءة والفعالية.

سابعاً: تعتبر من الأسس المهمة التي ترتكز عليها خطط الحوافز الموجهة لتحسين الإنتاجية كماً ونوعاً ولخلق بيئة عمل تتصف بالإيجابية والتعاون المنظم والمستمر.

ثالثاً: رقابة الخدمات وإدامتها:

تقوم العديد من المنظمات على تقديم شيء من القيمة من خلال الخدمات التي تقدمها. وتعرف الخدمة على أنها تلك الفعاليات الاقتصادية التي تحقق كل من المكان المحدد لتقديمها، الزمان المناسب لتقديمها، الشكل أو المظهر المستخدم لتقديمها، أو الخدمة الاجتماعية، وهي عبر عن الخدمات غير الملموسة إلا أنها تحقق إشباع ومنفعة لمن يحصل عليها. وفي هذه الفقرة سنحاول مناقشة موضوع الخدمات وإدامتها من خلال أحد الموضوعات المعاصرة ألا وهو مفهوم الجودة الذي ارتبط لفترة طويلة بالسلع المادية الملموسة فقط.

أ- المفاهيم المختلفة للجودة:

ارتبطت الجودة قديماً بالسلع المادية (الصناعية) وبأنشط الفحص والتفتيش لتحديد الوحدات التالفة أو المعيبة. ثم تطور المفهوم لتصبح الجودة لا تعني نوعية السلع فقط حسب المعايير الصناعية المحددة، وإنما نعني أيضاً نوعية ما ينتج من خدمات يتم تقديمها مع السلع الصناعية أو بدونها. ولم يظهر مفهوم الجودة الشاملة إلا بد الحرب العالمية الثانية وذلك من خلال إسهامات نخبة من العلماء المهتمين بالجودة. ولم يتفق هؤلاء العلماء على تحديد مدلول واحد أو مسار محدد لتحقيق الجودة بمعانيها الشاملة الحديثة. فالجودة عند (Juran) مثلاً تعني ثلاثة عناصر أساسية هي: التخطيط، المراقبة، وتحسين الجودة.

في حين يرى البعض أن الجودة ترتبط ببرنامج يتضمن التشديد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء ووضع المعايير التي تقيس بالإضافة إلى المخرجات التكلفة الإجمالية للجودة. كما تم تعريفها على أنها درجة الإتقان، والتي تعرف بدورها بالقدرة على تطمين حاجات الزبون باستخدام الوقت بشكل كفؤ. وبرنامج الجودة بحسب ما يرى البعض من الكتاب يجب أن يشتمل على ما يلي: التوافق مع متطلبات العميل ورغباته. القيام بالرقابة المستمرة بدلاً من تقييم الأداء. واستخدام مقياس الكلفة المترتبة من عدم التطابق مع المعايير وليس بمؤشرات معينة.

وترتبط الجودة عند البعض الآخر بما يمكن أن تحققه إدارة الجودة والذي يتمثل بتطوير إنتاج، وتوزيع سلع أو خدمات قليلة الكلفة يطلبها الزبائن ويحتاجون إليها. كما أنه يرى أيضاً بأن عملية تحسين الجودة تتم

من خلال: مهارات العلاقات الإنسانية، الرقابة الإحصائية على العمليات، استخدام الخيال لحل المشكلات، والهندسة الصناعية. ولابد من الإشارة أيضاً إلى الإسهامات التي قدمها ايشيكاوا (Ishikawa) في موضوع الجودة الشاملة حيث استخدم أسلوب الخرائط لتحديد الفجوة بناءً على تحليل البيانات بالوسائل الإحصائية. إن ما يهمنا في هذا الصدد هو ليس استعراض مفاهيم الجودة على كثرتها وتنوعها واختلافها وإنما التمهيد عن طريقها للدخول في دراسة وتحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي يعتبر أحد أهم المفاهيم والنظم التي يقع على عاتق الإدارة الإستراتيجية للعمليات تطبيقها بعناية ودقة، وذلك باعتبارها جزءاً منها من منظومة الإدارة الحديثة. وسيتم في أدناه مناقشة بعض الموضوعات ذات الصلة بمفهوم الجودة.

1- إدارة الجودة الشاملة:

قبل تقديم تعريف موجز وشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ونظامها نجد أن من الضروري والمفيد جداً الوقوف عند تحليل المساهمة النظرية والعملية أو التطبيقية التي قدمها (W. Edward Deming) لمفهوم الجودة الشاملة والذي لخصها من خلال ما أسماه باستراتيجية الجودة، التي تتلخص بأربع عشرة نقطة هي:

أولاً: إيجاد فلسلة دائمة تتمثل بتحسين كل من الإنتاج والخدمة في المنظمة.

ثانياً: العمل المثمر من أجل تبني الفلسفة الجديدة، للجودة بطريقة تحقق الفهم العميق للجودة من قبل الإدارة العليا ولكل فرد في المنظمة.

ثالثاً: التخلي عن أسلوب التفتيش لتحقيق الجودة والاعتماد بدلاً عن ذلك على الشواهد الإحصائية.

رابعاً: التخلي عن سياسة الشراء بناءً على أقل الأسعار مع استبعاد الموردين غير المدركين لأهمية الجودة.

خامساً: البحث المعمق عن مسببات المشكلات والتحسين المستمر لكل نشاط وعملية من أنشطة وعمليات المنظمة.

سادساً: التدريب والتعليم في مجال العمل والإدارة لضمان التحسين المستمر للجودة.

سابعاً: تبني مبدأ تأهيل القيادة في الإدارة وتأهيل الإدارة من خلال القيادة.

ثامناً: الابتعاد عن الخوف من التغيير وزرع الثقة وخلق مناخ ملائم للإبداع والابتكار وتشجيع الاتصالات.

تاسعاً: تجاوز القيود الرسمية والبيروقراطية في داخل المنظمة والعمل على خلق فريق تنظيمي واحد لحل مشكلات المنظمة.

عاشراً: التخلص من إطلاق الشعارات وتقديم النصائح للقوى العاملة.

أحد عشر: إلغاء الأهداف العشوائية والمعايير المبنية على الأرقام التي تطالب بمستويات إنتاجية أعلى دون توفير طرق ووسائل تحققها. وبدلاً عن ذلك يجب تفهم إمكانيات العمل والبحث عن طرق لتحسينها ومنح العاملين فرص تقديم خدمات ممتازة.

اثنى عشر: تطوير برنامج فاعل للتعلم والتدريب والنمو الذاتي لكل موظف مسؤول عن تقديم خدمة تتطلب مستوى من الجودة.

ثلاثة عشر: إشراك وإدماج جميع الموظفين من خلال العمل كفريق واحد.

أربعة عشر: إزالة المعوقات التي تحول دون اعتزاز وتفاخر العاملين بعملهم والبراعة في الأداء مع التخلص من تقييم الأداء السنوي للأفراد.

بنظرة تحليلية إلى المبادئ المذكورة أعلاه لإدارة الجودة الشاملة نستطيع أن نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تعني عملية الإدارة التي تتكامل في داخلها نشاطات التحسين المستمر لجودة أعمال المنظمة جميعها في نظام إدارة شامل يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحقيق توقعات العاملين بشكل صحيح من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والإدارية والتقنية والموارد البشرية التي يتم توفيرها للمنظمة.

2- عناصر الجودة الشاملة:

باختصار فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن مجموعة من العناصر الأساسية التالية:

أولاً: التركيز على العميل: إن أهم ما يلاحظ على الشركات المتفوقة، وخاصة الطريقة التي تتفاعل فيها مع الزبون، هو الوجود الثابت لهاجس الجودة والموثوقية والخدمة والعمل من أجل تحقيق الرضا الكامل للزبون. إن الخدمة والموثوقية والجودة استراتيجيات تهدف إلى الإخلاص في العمل وإلى نمو طويل الأمد لتدفق العائدات والمحافظة على هذا النمو.

ثانياً: مشاركة الأفراد: لا تتحقق الجودة الشاملة إلا بمشاركة فعالة من كل الأفراد في المنظمة. إن المشاركة الحقيقية وليست الشكلية للمدراء والعاملين في تخطيط وتنفيذ الجودة هو شرط موضوعي لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويبدو العمل في الشركات الرائدة والمتفوقة ومنها الشركات العالمية والمتعددة الجنسيات أن العمل فيها هو أقرب إلى العمل المشترك «للعائلة الموسعة» العمل الذي ينضوي في مضمونه وتحت ردائه «الشعور العائلي» القائم على احترام الفرد، وتفهم حاجاته، وتشجيع مبادراته، وتثمين إنجازاته.

ثالثاً: التحسين المستمر للعمليات: يتطلب إجراء التحسين المستمر للعمليات تحليل منظومة العمليات المتدفقة وتحديد العمليات الرئيسية ذات القيمة المضافة. فالتحسين النوعي للعمليات يجب أن يبدأ أولاً بالعمليات الرئيسية ذات القيمة الجوهرية للمنظمة، ومن ثم يتم الانتقال إلى العمليات الفرعية الأخرى وبخاصة تلك التي تساند العمليات الرئيسية. إن التحسين المستمر للعمليات يؤدي بالضرورة إلى تعزيز مسار التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات التي تقوم المنظمة بإنتاجها.

رابعاً: بناء الفريق: إن عمل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم هو أشبه إلى عمل قائد الفرقة الموسيقية الذي يرتب وينسق ويدمج النغمات المختلفة في نسيج واحد. وبقدر نجاح القيادة الإدارية في خلق فرق متناغم يعزف ويعمل بمنطق متناغم ومنسجم، فإنها سوف تنجح بنفس القدر ومعها المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني فقط المشاركة والتحسين المستمر في الجودة وإنما هي بناء الفريق وقيادة الفريق المتناغم والمتكامل في داخل المنظمة. ويمكن أن نضيف إلى العناصر الأساسية للجودة الشاملة ضرورة توفر قيم جوهرية أساسية هي:

- إيمان المنظمة بنفسها وبأنها الأفضل.
- الإيمان بأهمية تحديد التفاصيل الخاصة بتنفيذ العمليات والأنشطة.
- الإيمان بأهمية العاملين كبشر وأنهم مبدعين ومجددين.
- الإيمان الراسخ بالجودة العالية والخدمة. توفر الإدارة لتحقيق النجاح وقبول الفشل لأن هذه هي النتيجة الطبيعية للتجديد.
- الاعتقاد بالعملية بالاتصال غير الرسمي. الاعتقاد الصحيح والتسليم بأهمية كل من النمو الاقتصادي والإدارة.

3- أهمية الجودة على مستوى المنظمة:

تعد الجودة من العناصر الأساسية التي تشكل مع عناصر أخرى هوية المنظمة وتساعد على خلق صورة مميزة لدى أصحاب المصلحة الحقيقية من وجودها حول شخصية المنظمة ودرجة الإتقان الفني والتقني الذي تتمتع به منتجاتها وخدماتها. وتؤثر الجودة على مستوى المنظمة في الأبعاد التالية:

أولاً: سمعة المنظمة: تتوقف سمعة المنظمة على جودة منتجاتها وخدماتها. وهكذا نجد أن سمعة الشركات يتوقف على الجودة الراقية جداً التي تتمتع بها منتجاتها.

ثانياً: التكاليف: يصاحب تحسينات الجودة انخفاض في التكاليف وهذا ما يجب أن يحصل إذا حقق برنامج إدارة الجودة الشاملة كل أهدافه.

ثالثاً: حصة السوق: إن انخفاض التكاليف يخفض السعر وبالتالي تزداد حصة المنظمة في السوق ويزداد حجم الأرباح.

رابعاً: المسؤولية القانونية للمنتج: توجد الكثير من المنتجات التي ينتج عن استخدامها أضرار مختلفة ترتبط بصفة جوهرية بمشكلات الإنتاج ذي النوعية الرديئة مما يؤدي إلى تحمل المنظمة المسؤولية القانونية اتجاه أصحاب المصالح والمجتمع.

خامساً: التطبيقات الدولية: تسعى بعض المنظمات الدولية المهمة ومنها (منظمات الجات) إلى تقييد جميع الدول بالرقابة على الجودة وفق المقاييس الدولية لكي تشجع التبادل التجاري بين الدول وتم إنشاء منظمة تعنى بتنميط المعايير (المقاييس) الدولية للجودة مثل سلسلة الآيزو (ISO 9000). باختصار، أصبحت الجودة ومسألة امتلاكها بمثابة جواز سفر لمنتجاتها وخدماتها للدخول في الأسواق العالمية بالإضافة إلى كونها

طريقاً لا غنى عنه لامتلاك الميزة التنافسية في ظل اشتداد ضغوط المنافسة العالمية في مختلف ميادين أنشطة الأعمال.

4- جودة الخدمة:

تعرف الخدمة بأنها عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أي أن الخدمة هي أشياء يتم إدراكها عن طريق الحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية. كما تم تعريفها على أنها منتجات غير ملموسة ويتم تبادلها بشكل مباشر بين المنتج والمستهلك. وتتصف الخدمة بسمات معينة هي:

(أولاً): اللاملموسيّة (Intangibility): بمعنى أن الخدمة غير ملموسة ولا يوجد لها وجود مادي وأن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد.

(ثانياً): التلازمية (Inseparability): أي درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فدرجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات بالمقارنة مع السلع.

(ثالثاً): عدم التماثل أو التجانس (Variability): الصعوبة البالغة في تنميط الخدمات أي أن الخدمة المقدمة لفرد لا تتشابه مع مثيلاتها المقدمة لآخر حتى وإن كان مقدم الخدمة ذاته.

(رابعاً) تذبذب الطلب (Demand Fluctuation): وتتمتع الخدمات بهذه الخاصية لعدة أسباب يرتبط معظمها إما بموسمية الخدمة، أو ارتباطها بالزمن، وعدم إمكانية خزن الخدمة.

أما بالنسبة لمفهوم جودة الخدمة، فإن للجودة هذا بعدين رئيسيين هما: الجودة الفنية (Technical Quality)، والتي تشير إلى جانب المواصفات والمقاييس الخاصة بمنتج أو خدمة معينة. الجودة الوظيفية (Functional Quality)، والتي تعني الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة. ولكي تتم إدارة جودة الخدمة بطريقة كفوءة وفعالة لابد من توفير عوامل جوهري تحدد جودة للخدمة من وجهة نظر المستفيد منها وهي:

أولاً: الاعتمادية: أي قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه.

ثانياً: مدى توفر الخدمة: من حيث الزمان والمكان.

ثالثاً: درجة فهم مورد الخدمة: التي تعني مدى قدرة مقدم أو مورد الخدمة على فهم وإدراك حاجات الزبائن ورغباتهم.

رابعاً: المصداقية: ما هي درجة المصداقية التي يتمتع بها مورد الخدمة. هل هو جدير بالثقة.

خامساً: الاستجابة: مدى استعداد مورد الخدمة لتقديم المساعدة للمستفيد.

سادساً: الجدارة: ما هو مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، أي مدى استعداد مورد الخدمة لتقديم المساعدة للمستفيد.

ب- أساليب متابعة خطط العمل لتقديم الخدمات وتقييم تنفيذها:

لكي يتم متابعة تنفيذ خطة العمل بكفاءة لابد من معرفة العناصر الأساسية التي تتضمنها خطط العمل أولاً.

1- العناصر الأساسية لخطة العمل:

خطة العمل يجب أن تتضمن مجموعة من العناصر الأساسية من بينها ما يلي:

أولاً: تحديد طبيعة ونوع الخدمة المقدمة: هل هي خدمات مستندة إلى العنصر البشري أم أنها مستندة على عنصر المعدات.

ثانياً: تحديد نمط تقديم الخدمة: وذلك قد يكون على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة أو أن يكون تقديم الخدمة بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد.

ثالثاً: تحديد المستفيد النهائي من الخدمة: إذ توجد خدمات تشترى بشكل دائم وقد تكون ذات قيمة منخفضة.

رابعاً: التمييز ما بين الخدمة الأساسية والخدمات التكميلية لها: فإذا كانت الخدمة هي عملية أو أداء وليس شيئاً مادياً فإنه يترتب عليها تقديم خدمات أخرى إضافية تشبع حاجات ورغبات المستفيدين من

الخدمة الأساسية، وذلك من خلال التميز ما بين الخدمات التكميلية الداعمة وما بين للخدمة الجوهرية أو الأساسية.

خامساً: استخدام آليات عملية لإنتاج الخدمات: وذلك من أجل تقديم قيمة مضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية من خلال الآليات المستخدمة في تقديم الخدمات التكميلية.

سادساً: تحديد الخدمات الإضافية على المنتج: أو ما يسمى بحزمة المنتج.

2- أهداف خطة العمل:

بعد تحديد مضامين خطط العمل يقع على عاتق الإدارة الإستراتيجية للعمليات تحديد أهداف خطة العمل التي تتضمن ما يلي:

أولاً: أن الهدف الجوهري لخطة العمل في هذا المجال هو تحقيق مركز قوي للخدمة في السوق.

ثانياً: البحث المتواصل والدؤوب من أجل اكتساب أو حتى خلق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة.

ثالثاً: اختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة للمنظمة مثل استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز، استراتيجية التنويع .. الخ.

رابعاً: خلق أو تكوين المركز التنافسي والمحافظة عليه في حالات والدفاع عنه في حالات أخرى، أو تنمية وتطوير الموقف التنافسي للمنظمة في الحالات الضرورية وحسب التطورات والمتغيرات التي تجري في بيئة الأعمال.

3- أساليب متابعة تنفيذ خطة العمل:

إن أساليب متابعة تنفيذ خطة العمل تتعلق بنظام تقديم الخدمة. أين، متى، وكيف يتم تقديم الخدمة للمستفيد النهائي. وهذا يتطلب تشخيص وفهم وإدارة العلاقات التبادلية الشخصية. أي فهم العلاقات المتبادلة بين القائمين على تقديم الخدمة والمستفيدين لأن السلوك الذي يبديه مقدم الخدمة في هذا المجال هو الذي يحدد درجة الرضى أو عدم الرضى لدى المستفيد. كما أن فهم كيفية عمل نظام تقديم الخدمة يتطلب إصدار التعليمات والتوجيهات التي تنظم العلاقة بين مورد الخدمة والمستفيد. وتحديد لعناصر البيئة المادية للخدمة كمدخل تقييم هذه العناصر. ومن أساليب متابعة وتقييم خطة العمل نذكر المسائل التالية:

أولاً: القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وتوثيق العلاقة معهم وبالذات مع الموردين.

ثانياً: تقييم كفاءة استراتيجيات التعامل مع الزبائن، التي تعنى بآراء الزبون في الخدمة، وسياسات استرجاع الخدمة، والانفتاح الحر والحقيقي مع شكاوى الزبون ... الخ.

ثالثاً: تقييم الإجراءات العملية والتنظيمية والفنية المتبعة لضمان الخدمة الممتازة للزبائن.

رابعاً: إجراء دراسات ميدانية لقياس جودة الخدمة المدركة ورضى المستفيد.

خامساً: استخدام النماذج المرتبة والأشكال البيانية وحزم البرمجيات المستخدمة لأغراض عرض وتحليل حزم العمليات والخدمات التي تقوم المنظمة بإنتاجها.

سادساً: تحديد برنامج واضح لمراجعة نظام إنتاج وتقديم الخدمات وخاصة السياسات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الزبائن أو المستفيدين.

ج- أساليب تقييم، تحليل، وتفسير المعلومات عن الخدمة:

توجد عدة أساليب يمكن استخدامها من قبل الإدارة لتقييم وتحليل المعلومات الخاصة بتقديم الخدمة والأهداف النوعية الأخرى. وتتوزع هذه الأساليب إلى ثلاثة فئات رئيسية هي:

1- فئة الأساليب الكمية:

وتنضوي تحت هذه الفئة تقنيات التحليل الإحصائي والرياضي المبنية على النماذج والتي يمكن من خلالها تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحديد تأثيراتها على نتائج الأداء.

2- فئة الأساليب الوصفية:

وتتضمن هذه الفئة مجموعة من الأدوات الخاصة بوصف الظاهرة وتحليل المعلومات الناتجة عنها باستخدام منهج التحليل الوصفي. ويكون نجاح هذه الأساليب في الحالات التي ترتبط المعلومات فيها بمتغيرات

نوعية (وصفية) غير كمية ولكنها ذات تأثير في عملية إنتاج الخدمة وتوزيعها، التي تتم عبر حزمة متكاملة من الأنشطة والعمليات المخططة.

3- فئة تقنيات الإدارة الإستراتيجية:

والتي تجمع ما بين تقييم وتحليل المعلومات الخاصة بإنتاج الخدمة من خلال استخدام الأساليب الكمية وغير الكمية ومنها تحديد الأوزان والرتب للظواهر التي تندرج ضمن هذا الأسلوب.

ويُفيد تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) في تقييم وتحليل المعلومات الخاصة بتقديم الخدمة انطلاقاً من التمييز بين الأنشطة والعمليات الرئيسية أولاً والأنشطة والعمليات الداعمة ثانياً. وبعد عملية التقسيم هذه يمكن متابعة المعلومات الخاصة بشكل نشاط رئيسي لتحديد قيمة كل نشاط وتكلفته. أي معرفة القيمة المضافة للنشاط وهي حصيلة الفرق بين القيمة الكلية المحسوبة والتكلفة الإجمالية بما في ذلك تكلفة الموارد وهكذا بالنسبة لكل نشاط أو عملية تتكون منها سلسلة عمليات إنتاج وتوزيع الخدمة من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وحتى يتم استلام الخدمة بالجودة المستهدفة.

وهنا لابد أن نشير إلى ملاحظة مهمة جداً في هذا الصدد وهو أنه إذا كان لابد من وضع أساليب محددة لتقييم وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالأهداف المالية وغيرها فإن من الضروري النظر إلى المعلومات من أبعاد متنوعة ومجالات مختلفة ولكن متكاملة. فالمعلومات المتعددة الأبعاد، المتعددة الزوايا، المعلومات ذات الأوجه المختلفة هي التي تشكل المادة الحية التي يمكن التعاطي معها تحليلاً وتفسيراً وشرحاً ووصفاً. وهي المعطيات التي يمكن أن تفيد في عمليات اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية (شبه المبرمجة وغير المبرمجة). لذلك لابد من تطوير الأدوات والأساليب التي تستطيع أن تتعامل مع هذا النوع من المعلومات وبصورة خاصة استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تتوفر فيها قدرات لإعداد التقارير المعلوماتية ذات الأبعاد المتنوعة والمتعددة ومن وجهات نظر مختلفة وبمعايير الأرقام والأوزان والتقديرات.

د- خدمة التوصيل والأهداف غير المالية الأخرى:

في بعض الأسواق، فإن قدرة المنشأة لتوصيل منتجاتها أو خدماتها بشكل أسرع مقارنة بمنافسيها تكون هي المسيطرة على السوق. فعلى سبيل المثال، فإن المنشأة المتخصصة بتقديم خدمات صيانة أجهزة الشبكات الحاسوبية، فعندما تقدما عرضاً لصيانة تلك الأجهزة في الموقع وخلال ساعة أو ساعتين فقط فإنها ستحصل على ميزة كبيرة على منافسيها الذين يقدمون خدماتهم خلال أربع وعشرين ساعة.

رابعاً: الرقابة على المخزون:

تعاني المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، من المشاكل المتعلقة بإدامة المخزون، الأمر الذي يفرض عليها تطوير أساليب ونماذج تمكنها من الرقابة على المخزون والسيطرة عليه. وقد حظيت إدارة المخزون بالرعاية والاهتمام الكبيرين في الوقت الحاضر، حيث أصبحت سياسة المخزون الصغرى (Zero Inventory) هي السياسة الأكثر شيوعاً في العديد من المنظمات، وخصوصاً الصناعية منها. وأن الفائدة المرجوة من تخفيض المخزون إلى الحدود الدنيا يمكن برهنته من خلال الرجوع إلى ما توصلت إليه الدراسات العلمية، حيث تشير إلى أن متوسط الكلف المرتبطة بالمخزون قد تصل إلى ما نسبته (30-35%) من قيمة المخزون سنوياً. فلو افترضنا أن قيمة المخزون تبلغ (20) مليون دينار فإن تلك الكلف تبلغ (6) مليون دينار سنوياً.

وتتوزع الكلف المرتبطة بالمخزون إلى: كلف التقادم والتلف، التأمين، كلفة الفرصة وغير ذلك من كلف. فإن تم تقليص المخزون إلى (10) مليون دينار، على سبيل المثال، فإن الإدارة ستوفر (3) مليون دينار سنوياً، الأمر الذي سينعكس على أرباح المنشأة. وبالنظر للتغيرات التي أدخلت على إدارة المخزون خلال العقود الماضية، فسنحاول في هذه الفقرة إلقاء الضوء على موضوع الرقابة على المخزون (Inventory Control) من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع المذكور، وكما يلي:

أ- المفاهيم المرتبطة بالمخزون:

يعرف المخزون على أنه تلك الموجودات (الأصول) من المستلزمات أو الموارد التي تستخدمها المنشأة في تلبية متطلبات أنشطتها المختلفة. كما يعرف أيضاً على أنه ذلك الخزين من السلع والمواد والأصول المختلفة الذي يجري إدامته خدمة لأغراض المنشأة، كإعادة البيع، أو الاستخدام في العمليات الإنتاجية المختلفة، أو كقطع غيار ومواد احتياطية لأعمال الصيانة، أو مواد وأصول لإدامة العمليات التشغيلية في المنشأة. ويستخدم مصطلح المخزون في تعريف العديد من الأشياء مثل:

1- الموجود الفعلي من المواد الأولية والمنتجات المختلفة في المنشأة في زمن معين وأن بالإمكان قياسه والسيطرة عليه.

2- جميع الموجودات المادية الملموسة.

3- الأفعال والتصرفات المستخدمة في تحديد كمية الأصول المراد خزنها.

4- أداة لقياس القيود المحاسبية والمالية على أساس القيمة الكلية للمخزون السلعي الذي تمتلكه المنشأة في وحدة زمنية محددة (أسبوع، شهر، أو سنة).

ويعرف نظام المخزون (Inventory System) على أنه مجموعة السياسات والأدوات الرقابية التي يمكن عن طريقها مراقبة مستويات المخزون

وتحديد المستويات الضرورية التي يجب إدامتها وتعزيزها، ومتى يتم الطلب عليها، وما هو المقدار الذي يتم طلبه من المخزون. ما مصطلح ومخزون التصنيع (Manufacturing Inventory) فإنه يشير، بشكل عام، إلى تلك الفقرات أو المواد للتي تساهم في صناعة المخرجات أو التي تصبح جزءاً منه. ويتم تصنيف هذا النوع من المخزون، أي مخزون التصنيع، إلى المكونات التالية: مواد أولية، وأجزاء مكونة، ومواد تحت الصنع، ومواد تامة الصنع. أما النسبة للخدمات فإن المخزون يشير إلى السلع الملموسة التي يتم بيعها والتجهيزات الضرورية لتقديم الخدمات.

ب- الكلف المرتبطة بالمخزون:

أن الهدف من إدارة المخزون هو توفيره بالكمية، والوقت المطلوبين، من أجل استمرار نشاط المنشأة، بأقل كلفة ممكنة. عليه فإن ذلك هو الهدف من رقابة المخزون والسيطرة عليه، الأمر الذي يفرض علينا التعرف على تلك الكلف التي تتوافق مع المخزون. وهذه الكلف هي كما في أدناه:

1- كلف الاحتفاظ بالمخزون (Carrying Costs):

وهذا النوع من الكلف يزداد بشكل عام مع زيادة المخزون المحتفظ به من قبل المنشأة ويمكن قياسه كنسبة مئوية من قيم المخزون.

2- كلف طلب المخزون (Ordering Costs):

وتعد هذه من الكلف الثابتة وتتمثل هذه الكلف بكلف إعداد الطلب الواحد واستلامه كالوقت المستغرق في المداولات واستخدام وسائل الاتصال المختلفة.

3- كلف التهيأة (Setup Costs):

وهي تلك الكلف الناجمة عن جعل كل منتج يحصل على المواد الضرورية لإنتاجه، وإعادة تنصيب المكائن والمعدات بما يتناسب وطبيعة المنتج.

4- كلف النقص أو العجز في المخزون (Shortage Costs):

وهي تلك الكلف التي تظهر عند نفاذ المخزون من مادة معينة أو منتوج معين مما يترتب عليه نتائج سلبية من بينها التقصير في مواكبة الطلب وتنفيذ التعاقدات.

ج- أنظمة إدارة المخزون:

هنالك العديد من نماذج أو أنظمة إدارة المخزون، إلا أن الفكرة الأساسية لجميع تلك الأنظمة متشابهة وهي تقليل الكلف المرتبطة بالمخزون. وفي هذه الفقرة سيتم التعرف على اثنين من تلك النماذج هما:

1- نموذج كمية الطلب الاقتصادي:

يساعد هذا النموذج على تحديد كمية المخزون التي يمكن طلبها في المرة الواحدة والتي تؤدي إلى تقليل إجمالي الكلف المرتبطة بالمخزون. ويقوم نموذج كمية الطلب الاقتصادي (The Economic Order Quantity Model-EOQ) على الافتراضات أدناه:

أولاً: يتم استلام المخزون بشكل فوري.

ثانياً: يتم استخدام المخزون بشكل منتظم خلال المدة.

ثالثاً: أن نفاد أو نقص المخزون غير مرغوب فيها.

مع الافتراضات أعلاه يمكن تقليل كلف المخزون، أي كلف الاحتفاظ وكلف الطلب، وذلك عن طريق طلب كمية محددة من المخزون، التي يتم

الإشارة إليها بكمية الطلب الاقتصادية. ويتم إيجاد تلك الكمية عن طريق استخدام المعادلة التالية:

كمية الطلب الاقتصادية: $EOQ = \sqrt{(PP)(C)/(T)(O)}^{2}$

حيث أن:

EOQ=الكمية الاقتصادية التي يتم طلبها عند إعداد الطلبية.

O= الكلفة الثابتة المترتبة على إعداد الطلبة الواحدة واستلامها.

T= المبيعات السنوية معبراً عنها بعدد الوحدات.

C= الكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون (كنسبة مئوية) من متوسط قيمة المخزون.

PP = سعر شراء الوحدة الواحدة من المخزون.

ولغرض توضيح كيفية عمل النموذج المذكور نحاول الاستعانة بالمثال التالي بالاستفادة من بعض البيانات المأخوذة من إحدى المنشآت.

المثال (5-6) حساب كمية الطلب الاقتصادية

تبلغ المبيعات (78.555) وحدة، وتبلغ كلفة الاحتفاظ بالمخزون كنسبة مئوية من قيمة المخزون (25%)، في حين تبلغ الكلفة الثابتة للطلبية الواحدة (260) دينار، وأن سعر شراء الوحدة الواحدة من المخزون تبلغ (3.84) دينار. فما هي كمية الطلب الاقتصادية؟

وبالتعويض في معادلة كمية الطلب الاقتصادية المشار إليها في أعلاه نجد أن تلك الكمية تبلغ (6.500) وحدة، وكما يلي:

$$EOQ = \sqrt{(3.84)(0.25)/(78.000)(260)^2}$$

$$= \sqrt{42.250.000}$$

= 6.500 وحدة

ومع كمية اقتصادية تبلغ (6.500) وحدة ومع استخدام سنوي يبلغ (78.000) وحدة، فإن المنشأة المذكورة يتوجب عليها إعداد (12) طلبية خلال السنة الواحدة (78.000 ÷ 6.500). ويلاحظ من ما تقدم أن متوسط رصيد المخزون الواجب الاحتفاظ به يعتمد بشكل مباشر على كمية الطلب الاقتصادية. ومن الجدير بالذكر أن النموذج المذكور يكون مفيداً عند المبادلة بين كلف الاحتفاظ وبين كلف الطلب. وهناك عدد من المشاكل والصعوبات التي تواجه إدارة المخزون عند تطبيق النموذج منه: عند الاحتفاظ بالمخزون في مواقع متعددة. تعدد أنواع المخزون وتنوعه. عندما تكون المبيعات موسمية. عند منح الخصومات في حالة الشراء بكميات كبيرة.

2- نموذج حين الحاجة للمخزون:

هذا النموذج يهدف إلى تقليص حاجة المنشأة للاحتفاظ بالمخزون عن طريق التنسيق بين الطلب على المواد الأولية المرتبطة بإنتاج السلع وتسويقها. في نموذج حين الحاجة للمخزون (Just-in-Time Model) فإنه يتم الطلب عندما تظهر الحاجة للمخزون. وتقوم فكرة النموذج المذكور على مبدأ المخزون الصفري أو قريب من الصفر، قدر الإمكان، من دون التأثير السلبي في كل من الإنتاج والمبيعات، وبالتالي تخفيض الكلف المرتبطة بالمخزون عن طريق ما يلي:

أولاً: الاحتفاظ بمخزون قليل، الأمر الذي يؤد إلى تخفيض كلف المخزون، وبالتالي مستويات منخفضة من التلف، ومخاطر تقادم متدنية.

ثانياً: التنسيق مع المجهزين لتخفيض كلفة إعادة طلب المخزون.

ومن أجل جعل النموذج أعلاه يعمل بكفاءة عالية فلابد من السيطرة على كل من التوقيتات الزمنية والمصداقية في وصول السلع والمواد الأولية، ولزيادة درجة الاطمئنان أكثر من ذلك فإنه يتوجب على المنظمة أن تسعى لجعل عمليات الإنتاج فيها تتمتع بإمكانية التنبؤ بها مما يساعدها كثيراً على معرفة وتحديد احتياجاتها من المدخلات بشكل مسبق ودقيق، وهذا قد يتطلب درجة عالية من أتمتة الإنتاج، أي استخدام تكنولوجيا متطورة في الإنتاج. إضافة لما تقدم فإن الطلب على منتجات المنظمة يجب أن يكون هو الآخر قابل للتنبؤ به.

د- مراقبة المخزون:

يمكن لنا مراقبة المخزون (Control Of Inventory) عن طريق استخدام بعض النسب المالية. ومن أهم النسب المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

1- عدد أيام المخزون:

تعد هذه النسبة من نسب النشاط أو إدارة الأصول، ويطلق على نسبة قيام المخزون (Number of Days of Inventory) تسمية أخرى هي مدة البيع، وتحسب هذه المدة بموجب المعادلة التالية:

$$\text{عدد أيام المخزون = مدة البيع} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{متوسط كلفة البضاعة المباعة لليوم الواحد}}$$

وتعطينا هذه النسبة فكرة عن عدد الأيام التي يمكن للمنشأة تحويل المخزون خلالها إلى مبيعات. وبالمقارنة مع تقدير الطلب على السلع والمستلزمات المطلوبة فإن هذه النسبة يمكن أن تساعد في تخطيط الإنتاج وشراء السلع والمستلزمات.

2- معدل دوران المخزون:

وتعد هذه النسبة أيضاً من النسب التي تساعد الإدارة في مراقبة المخزون والسيطرة عليه، وهي من نسب النشاط أو إدارة الأصول. وتحسب هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{كلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

وتخبرنا نسبة معدل دوران المخزون (Inventory Tumover) عن عدد المرات، كمتوسط، التي يتدفق بها المخزون خلال عمليات الإنتاج في المنشأة بدءاً بالمواد الأولية وانتهاءً ببيعه كسلعة تامة الصنع خلال المدة.

أسئلة الفصل السادس

أ- أسئلة للمراجعة والمناقشة:

1-عرف كلاً من المصطلحات والمفاهيم التالية بشكل واضح ومختصر:

أولاً: الجودة، رقابة المخزون، كلف المخزون.

ثانياً: الوقت المادي، الوقت البيولوجي، الوقت النفسي.

ثالثاً: التقدير المتشائم، والتقدير المتفائل للوقت المطلوب لإنجاز النشاط.

رابعاً: أسلوب بيرت.

خامساً: التخطيط الموقفي.

2- ما هي الأساليب المعتمدة في تحديد العمل ومتطلباته؟

3- تكلم بشيء من الوضوح والاختصار عن التحليل الزمني لشبكة الأعمال في ظل المسار الحرج.

4- كيف يمكن لك التعبير عن توزيع بيتا الاحتمالي باستخدام الشكل البياني؟

5- ما هي أوجه الاختلاف بين التقدير المتفائل وبين التقدير المتشائم عند تحديد الوقت اللازم لإنجاز النشاط؟

6- ما هي المعادلة التي يمكن استخدامها لتقدير الزمن المتوقع، الذي يأخذ بعين الاعتبار الزمن المتفائل، والزمن المتشائم؟

7- ما هي أهداف خطة العمل المرتبطة بتقديم الخدمات؟

8- ما هو الهدف من استخدام خرائط جانت (Gantt Charts)؟ وما هي آلية عمل الخرائط المذكورة؟

9- إذا كانت كمية الطلب على إحدى المنتجات تبلغ (20.000) وحدة، وكلف الاحتفاظ بالمخزون تبلغ (5) دينار عن كل وحدة سنوياً، وتبلغ كلفة الطلب الواحد (27) دينار. فما هو عدد الوحدات التي يجب طلبها في كل طلبية؟

10- اذكر أهم الأساليب التي يمكن اعتمادها في تخصيص أو جدولة الموارد المتاحة للمنظمة، واشرح واحد من تلك الأساليب.

11- اذكر الكلف المرتبطة بالمخزون، واشرح واحدة من تلك الكلف.

12- اشرح بشكل واضح ومختصر الأهمية الكاملة في تحليل عنصر الوقت والكلفة عند القيام بتخصيص الموارد.

13- اذكر المراحل التي يمكن أن يمر بها الموقف أو الأزمة، واشرح واحدة من تلك المراحل.

14- ناقش بشكل واضح عملية التخطيط لتخصيص الموارد.

15- ما هي طبيعة مرحلة الإنذار التي قد يمر بها الموقف عند وقوعه أو حدوثه؟

16- ما هو وجه الاختلاف بين كلف الاحتفاظ بالمخزون وبين كلف طلب المخزون؟

17- عبر باستخدام الرسم البياني عن القرارات عند تصميم العمل.

18- بالاستفادة من المعلومات التالية: (الطلب السنوي = 26.000 وحدة، كلفة إعداد الطلب الواحد = 30 دينار، كلفة الاحتفاظ بالمخزون = 20%، سعر الوحدة الواحدة = 7.80 دينار) المطلوب إكمال الجدول المبين في أدناه وتحديد كمية الطلب الاقتصادية:

حجم الطلب	250	500	1.000	2.000	13.000	26.000
عدد الطلبات						
متوسط المخزون						
كلفة الاحتفاظ						
كلفة الطلب						
الكلفة الكلية						

19- اذكر الأنشطة التي لابد من القيام بها عند تصميم العمل أو الوظيفة وتعديل أساليب الإنجاز، واشرح واحد من تلك الأنشطة.

20- أدناه مجموعة من الأنشطة تشكل جزء من مشروع يستخدم الجدولة:

النشاط	الوقت المطلوب للإيجاز (أسبوع)	النشاط السابق له
A	6	-
B	3	A
C	7	A
D	2	C

B, D	4	E
D	3	F
E, F	7	G

المطلوب ما يلي:

أولاً: رسم الشبكة.

ثانياً: ما هو المسار الحرج؟

ثالثاً: ما هو عدد الأسابيع المطلوبة لإنجاز المشروع؟

21- تبلغ المبيعات السنوية لإحدى الشركات (2.6) مليون دينار، وأن سعر شراء الوحدة الواحدة من المخزون تبلغ (5) دينار، وأن المشتريات يجب أن تتم (2.000) وحدة ومضاعفاتها. وتبلغ كلفة الطلب الواحد (5.000) دينار، وأن كلفة الاحتفاظ كنسبة مئوية من سعر شراء الوحدة الواحدة تبلغ (2%)، وعلى الشركة إدامة مخزون أمان يبلغ (200.000) وحدة، علماً بأن مدة الشحن تستغرق (6) أسابيع. المطلوب حساب ما يلي:

أولاً: كمية الطلب الاقتصادية

ثانياً: مستوى المخزون الذي يجب إعداد الطلب عنده من دون المساس بمخزون الأمان

ثالثاً: مجموع كلف المخزون، بحيث تتضمن كلفة الاحتفاظ بمخزون الأمان

22- في أدناه قائمة تتضمن مجموعة من الأنشطة لإحدى المشاريع والوقت المطلوب لإنجاز كل نشاط من تلك الأنشطة:

النشاط السابق له	الوقت المطلوب لإنجازه (يوم)	النشاط
-	1	A
A	4	B
A	3	C
A	7	D
B	6	E
C, D	2	F
E, F	7	G
D	9	H
G, H	4	I

المطلوب: تنفيذ كلاً مما يلي:

أولاً: رسم مخطط المسار الحرج

ثانياً: حدد وقت البداية المبكرة ووقت النهاية المبكرة

ثالثاً: تحديد المسار الحرج

رابعاً: تحديد الذي سيحدث إذا تم تعديل النشاط (F) لينجز بأربعة أيام بدلاً من يومين؟

ب- أسئلة الاختيار من متعدد:

اختر البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لكل عبارة من العبارات الآتية:

أولاً: من العناصر التي يجب أن تتضمنها الخطة الموقفية:

أ- معالجة الموقف

ب- الوقاية

ج- الاكتشاف المبكر

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

ثانياً: من الأنشطة التي يجب القيام بها عند تصميم العمل:

أ- بناء هيكل لتقسيم العمل

ب- التحليل المتقطع لبيئة العمل

ج- تجميع الأنشطة في نشاط واحد

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

ثالثاً: من بين المبررات التي تؤدي إلى تخصيص المنظمة لمواردها:

أ- تجنب التذبذب في كمية الموارد اليومية المستخدمة

ب- عدم محدودية الموارد المتاحة

ج- عدم رغبة الإدارة في التخصيص

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

رابعاً: من أوجه الاختلاف بين أسلوب بيرت وبين أسلوب المسار الحرج:

أ- افتراض الاختلاف في الرقابة

ب- افتراض عدم وجود وقت واحد لإنجاز النشاط

ج- افتراض التطابق في الكلف

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

خامساً: أن حزمة العمليات الأساسية التي تديرها الإدارة الاستراتيجية وتوجهها:

أ- هدر الوقت والجهد

ب- زيادة الكلف المرتبطة بإنجاز الأعمال

ج- الجدولة

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

سادساً: التقدير المتفائل عند تحديد الوقت اللازم لإنجاز النشاط:

أ- أطول فترة زمنية يستغرقها النشاط

ب- الحد الأدنى للفترة الزمنية التي يستغرقها النشاط

ج- أعلى كلفة يتطلبها النشاط

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

سابعاً: من بين المراحل التي يمر بها الموقف أو الأزمة:

أ- مرحلة التأزيم

ب- مرحلة الكلفة

ج- مرحلة الخسارة

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

ثامناً: من بين الأساليب المعتمدة في تخصيص الموارد:

أ- أسلوب عدم الأمثلية

ب- الأسلوب الاستكشافي

ج- الأسلوب التأريخي

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

تاسعاً: من شروط نجاح العمل:

أ- الاختلاف والتشتت

ب- عدم الالتزام بالوقت المطلوب لإنجازه

ج- توفير التمويل المطلوب لإنجازه

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

عاشراً: من المفاهيم المرتبطة بتحليل الوقت والكلفة:

أ- الوقت المضغوط لنشاط العمل

ب- الكلفة الطبيعية لنشاط العمل

ج- الكلفة المضغوطة لنشاط العمل

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

أحد عشر: من الشروط الواجب توافرها عند تحديد متطلبات العمل:

أ- تكوين إدراك معمق وجماعي للرؤية الاستراتيجية للمنظمة

ب- تقديم الدعم الكافي لتطبيق الاستراتيجية من داخل المنظمة

ج- تكوين قوة أو فرق للمهام

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح

ثاني عشر: من العناصر الأساسية لخطة العمل في تقديم الخدمات:

أ- تحديد المستفيد النهائي من الخدمة

ب- تحديد الخدمات الإضافية التي يمكن تقديمها

ج- التمييز بين الخدمة الأساسية وبين الخدمات التكميلية

د- كل ما ذكر أعلاه صحيح.

ج- أكمل كل من العبارات أدناه بما يناسبها من كلمات في المكان المناسب

أولاً: عملية .... الاستراتيجي للأنشطة والعمليات لا تقتصر على تحديد أنشطة الأعمال أو العمليات .... وإنما تتضمن أيضاً ما تحتاجه هذه الأنشطة من .... إن الوقت والمال هما عاملان .... يؤثران على جودة وكفاءة وفعالية إدارة العمليات والخدمات.

ثانياً: التقدير الأكثر احتمالاً (Most Likely Time Estimate) هو الزمن المتوقع .... العمل في جميع النشاطات تحت الظروف .... وتكون درجة احتمال حدوثه .... بسبب اقترانه بأعلى درجة من .... فليس هناك تفاؤل أو تشاؤم ويرمز له اختصاراً بالحرف (m).

ثالثاً: يتم تمييز العمليات الأساسية الحرجة (الأنشطة الحرجة) وفقاً لمعيار الزمن ذلك لأن العمليات الحرجة تتطلب إنجازاً في .... المحدد بالضبط، وإن أي تأخير في إنجاز هذه العمليات سيؤدي حتماً إلى .... إنجاز الخطة الاستراتيجية للعمليات ككل. أما بالنسبة إلى الأنشطة غير الحرجة فيجب وضع جدول يوضح الوقت .... (Slack)، والذي يمكن الاستفادة منه عند تأخر بعض العمليات أو عندما تكون الموارد .... فتصبح الحاجة ضرورية إلى استخدامها بكفاءة عالية.

رابعاً: .... هو المسار الذي لا تقترن أنشطته بأي وقت فائض لذلك يعتبر .... المسارات من بداية المشروع وحتى نهايته. وأن أي تأخير في تنفيذ الأنشطة .... على هذا المسار يعني تأخير تنفيذ المشروع في الوقت المحدد.

خامساً: التخطيط .... يعني تهيئة وحفظ عدد من الخطط البديلة لمواجهة كل من .... البيئية من أجل استخدام كل خطة من تلك الخطط عند .... الحالة أو الموقف المحدد.

د- أسئلة التقويم الذاتي:

حدد أي من العبارات أدناه صحيحة وأي منها خاطئة:

أولاً: الغرض من مراجعة الخطط السابقة هو استخلاص النتائج المفيدة والخبرات العملية الضرورية لنجاح وفشل خطط العمل السابقة. صح ( ) خطأ ( ).

ثانياً: يمكن الحصول على الحل الأمثل باستخدام عدد من الطرق أو الأساليب مثل البرمجة الخطية (Linear Programming)، والطرق العددية (Enumeration Techniques). **صح ( ) خطأ ( ).**

ثالثاً: يعتبر عدد من الخبراء بأن الأهداف هي واحدة من أكثر الموضوعات أهمية في عملية التخطيط، كونها تساعد الإدارة في مد الجسور ما بين الأحلام، الطموحات والرؤى والواقع القابل للتحقيق. صح ( ) خطأ ( ).

رابعاً: توجد أساليب مختلفة لتمثيل أنشطة الأعمال والعمليات من أقدمها التحليل المالي، التي يطلق عليه اسم الشخص الذي طورها، والتي تعرف «التحليل المالي لهانز»، ومن أكثرها شيوعاً التحليل الشبكي (Network Analysis).

خامساً: يقصد بالتطابق درجة الاختلاف بين ما هو مخطط له وبين ما تم تنفيذه، حيث أن الأهداف المنشودة قد لا يمكن تحقيقها كاملة إلا إذا تم تنفيذ كل حزم العمليات والأنشطة قيد الإنجاز.

مراجع الفصل السادس

أولاً: المراجع العربية:

1- الدوري، زكريا مطلق الدوري، «الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية»، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
2- السامرائي، حسين الطيف، «الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية»، عمان، دار الهلال، 1997.
3- العلاق، بشير، «تسويق الخدمات»، عمان، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 2000.
4- العلي، عبدالستار محمد «إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي»، عمان، دار وائل للنشر، 2006.
5- القحطاني، سالم سعيد، «إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع والعام»، الإدارة العامة، العدد 78، 1993، الرياض.
6- المناصير، علي فلاح، «إدارة الجودة الشاملة»، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، عمان، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1994.
7- المنصور، كاسر نصر، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 1999.
8- النيادي، حمد علي حليس، «تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة»، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 1999.
9- جاك، ميريديث وصموئيل مانتل، «إدارة المشروعات»، ترجمة د. م سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 1999.
10- زيارة، فريد فهمي، «المبادئ والأصول للإدارة والأعمال»، إربد، مطبعة الشعب، 2004.
11- عباس، غالب يوسف، أساسيات إدارة المشاريع المتكاملة، عمان 1995.
12- ليستر، أرز بيتل، «إدارة الوقت»، ترجمة محمد نجار، عمان، الأهلية، 1999.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1-Brigham, Eugene F & et.al., "Financial Management", U.S.A., The Dryden Press, 1999.

2-Chase, Richard B. & et.al., "Operations Management for competitive Advantage", Boston, McGraw-Hill/ Irwin, 2004.

3-Kreitner, Robert, "Management", U.S.A., Houghton Mifflin Company, 2003.

4-Meredith, Jack R & Shafer, Scott M., "Operation Management for MBAs", U.S.A, John Wily & Sons, Inc., 2002.

5-Mullins, Laurie J., "Management and Organizational Behavior", Spain, Prentice Hall, 2005.

6- Mullins, Laurie, J., "Management and Organizational Behavior", Spain, Prentice Hall, 2006.

7-French, Wendell L., "Human Resources Management", U.S.A., Houghton Mifflin Company, 2003.

8-Vasishth, Neeru, "Business Organization", India, Taxmann Allied Services Pvt. Ltd., 2003.

مراجع الكتاب

أ- المراجع العربية:

1. آمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
2. البكري، ثامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان – الأردن 2001.
3. البكري، ثامر، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة (2006) عمان – دار اليازوري ص62.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 373-374.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 373-374.
6. جاك، ميريديث وصموئيل مانتل، «إدارة المشروعات»، ترجمة د. م سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 1999.
7. جواد، شوقي ناجي (2000) إدارة الأعمال منظور كلي، عمان دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
8. حريري، هشام بكر (1420هـ) الإدارة التربوية، مكتبة الأفق، مكة المكرمة.
9. حريم، حسين (1997م)، السلوك التنظيمي "سلوك الافراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
10. حيدر ناظم، المدخل إلى دراسةالتسويق، الطبعة الثانية، مطبعة جامعة دمشق 1964.
11. خان، محمد يونس، غرايبة هشام صالح، (1995) الإدارة المالية، مركز الكتاب الأردني.

12. دانا جاينس وجيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، مصر، 2000، ص 20.

13. الدوري، زكريا مطلق الدوري، «الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية»، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.

14. رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء 1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص 22.

15. روبنز، هارفي أ (1999م)، كيف تتحدث وتستمع بفعالية، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير.

16. زيارة، فريد فهمي، «المبادئ والأصول للإدارة والأعمال»، إربد، مطبعة الشعب، 2004.

17. السامرائي، حسين الطيف، «الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية»، عمان، دار الهلال، 1997.

18. سيزلاقي، وولاس (1412هـ)، السلوك التنظيمي والأداء – ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة.

19. الشماع، خليل محمد، وحمود خضير كاظم (1420هـ)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان.

20. صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة، 2000، ص340.

21. عباس، غالب يوسف، أساسيات إدارة المشاريع المتكاملة، عمان 1995.

22. العديلي، ناصر (1414هـ)، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض.

23. عصفور، محمد شاكر (2002) اصول التنظيم والاساليب، جده، دار الشروق

24. عطية، حامد سوادي (1422) العملية الادارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، الرياض، معهد الادارة العامه.

25. عقل، مفلح (1995) مقدمة في الإدارة المالية، البنك العربي، عمان – الأردن.

26. عقيلي، عمر وصفي، وآخرون، مبادئ التسويق، مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1994.

27. العلاق، بشير، «تسويق الخدمات»، عمان، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 2000.

28. علاقي، مدني (1405هـ)، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية، الطبعة الثالثة، تهامة، جدة.

29. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د ت، ص 259.

30. العلي، عبدالستار محمد «إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي»، عمان، دار وائل للنشر، 2006.

31. الغمري، ابراهيم(1979) ، الافراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

32. القحطاني، سالم سعيد، «إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع والعام»، الإدارة العامة، العدد 78، 1993، الرياض.

33. القعيد، ابراهيم حمد (1422هـ)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.

34. كوكس وهوفر (1998(، القيادة في الازمات، هاني خلجة وريم سرطاوي، الطبعة الاولى، بيت الافكار الدولية، نيويورك.

35. ليستر، أرز بيتل، «إدارة الوقت»، ترجمة محمد نجار، عمان، الأهلية، 1999.

36. المليجي،ابراهيم عبد الهادي محمد (2000) مبادى الاداره ومفاهيمها وانواعها وعملياتها. الاسكندرية.دار المعرفةالجامعية.

37. المناصير، علي فلاح، «إدارة الجودة الشاملة»، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، عمان، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1994.

38. المنصور، كاسر نصر، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 1999.

39. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 49.

40. موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 348.
41. النيادي، حمد علي حليس، «تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة»، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 1999.
42. هيجان،عبد الرحمن احمد (1420) المدخل الابداعي لحل المشكلات الرياض: اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
43. ياغي، محمد عبدالفتاح (1403هـ)، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى.

ب- المراجع الأجنبية:

1. Aakker and Dygs, 1990, marketing Research, NY.
2. American management Association, (1996), “AMA Values” management review Kedia. B.L. vol. 85, issue, p34.ip.
3. Brigham, Eugene F & et.al., "Financial Management", U.S.A., The Dryden Press, 1999.
4. Broder, J.F., (2001), Risk Analysis and the Security Survey, London: Butter worth Publisher.
5. Burk Mike (1999), Risks management , everyone by sharing information, PR Nov. Des
6. Chase, Richard B. & et.al., "Operations Management for competitive Advantage", Boston, McGraw-Hill/ Irwin, 2004.
7. Daft , Richard.l. (1992). Organization theory and design, 4th ed. West publishing co. new York.
8. Denenberg, H.S.et.al, (2002), Risk and Insurance, Second Edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
9. Doven port, T.H. and Hansen , MT (1997). Risks management. Brief Risks management At Hewlett Packard, jun –sep.
10. Dykemn J.B. (1998), Risks management moves from theory towards practice, Mot. Vole 43. Issue. 4.
11. Engel, James, David, T. Kollatand Roger (1975) D.
12. French, Wendell L., "Human Resources Management", U.S.A., Houghton Mifflin Company, 2003.
13. Jaber, D (2004). Principles and practice of marketing, 8th ed., Mc Graw – Hill International, The UK. P. 10.
14. John J. Wild Leopold A. Bernston, K. R. Subramanyam, Financial Statement Analysis, 7th ed, Mc – Graw – Hill, Boston, 2001.

15. Johnson and schools, 2002, exploring corporate strategy 6th ed. Financial times, prentice. Hall, London, New York.
16. Kotler, P (2004) Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control. Prentice-Hall, NJ. P. 117, P.113.
17. Kreitner, Robert, "Management", U.S.A., Houghton Mifflin Company, 2003.
18. Lawrence J. Gitman principles of management finance; Brief 3rd, Addison Wesley, New York, 2004, pp 12-14.
19. Leonard Barton, Doroth (1995). Well sparing of Risks: Building and Sustaining the sources of innovation, Boston. M.A. Harvard.
20. Malhotra, Y., 1998, Risks management , Risks organization white waters, http.www.brint.com.km/whatis.htm.
21. Mc. Dermott. R. (1999), learning across teams: the role of comities of practice in team organization" KMR. May –June.
22. Meredith, Jack R & Shafer, Scott M., "Operation Management for MBAs", U.S.A, John Wily & Sons, Inc., 2002.
23. Michael. J. Etzel, Brvce J. Walker, William J. Stanton, Marketing 12th ed., Mc Graw – Hill New York, 2001, p. 56.
24. Mullins, Laurie J., "Management and Organizational Behavior", Spain, Prentice Hall, 2005.
25. Mullins, Laurie, J., "Management and Organizational Behavior", Spain, Prentice Hall, 2006.
26. Nonake and Taken chi, 1995, the Risks Greeting company, How Japanese , companies create the pynamics of innovation.
27. Northeraft and Neal, 1990, organizational Behavior: A. management challenge, Chicago.
28. Pamela p. Peterson, financial Management and Analysis, Mc-Graw-Hill, Inc. New York, 1998 pp 96-108
29. Philip Kolter Gary Armstrong, John Sanders, Vernica Wong, principle of marketing, 3rd ed., European Edition, prentice Hall, New York, 2002, P. 45.
30. Polanyi, M., 1998, "personal Risks, Toward a post. critical philosophy" Rout ledge, London.
31. Reid.J (1998), " intellectual capital", BO, (1-6).
32. Saffady –William (2000), Risks management Imj. Vol.34 –issue. 3
33. Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan, essentials of corporate finance, 4th ed. Irwin, Boston, 2004, pp 5-6.
34. Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan, fundamentals of vorporate finance, 2nd. Illinois, 1998.

35. United Kingdom dep of trade and industry ; **our competivie future** – building the knowledge economy ; London, 1988, p417
36. Vail, edmond F. (1999). Risks mapping Getting standard with Risks management , Ism.
37. Vasishth, Neeru, "Business Organization", India, Taxmann Allied Services Pvt. Ltd., 2003.

مفاتيح الاجابات لأسئلة الأختيار من متعدد لكتاب مبادئ الادارة

الأسئلة / الفصل	س١	س٢	س٣	س٤	س٥	س٦	س٧	س٨	س٩	س١٠	س١١	س١٢	س١٣	س١٤	س١٥	س١٦	س١٧	س١٨	س١٩	س٢٠
الفصل الأول	د	د	د	د	د	د	أ	د	د	د	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
الفصل الثاني	أ	د	د	ب	ج	د	د	د	د	د	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
الفصل الثالث	أ	د	ب	د	أ	د	هـ	د	ج	ج	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
الفصل الرابع	د	د	هـ	د	ج	ج	أ	ج	أ	ج	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
الفصل الخامس	أ	ب	ب	ب	د	أ	د	د	ج	د	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
الفصل السادس	ه	أ	أ	ب	ج	ب	أ	ب	ج	ه	ه	ه	—	—	—	—	—	—	—	—